



Der heimische Handel im demografischen Wandel

Heft 105 der Schriftenreihe der IHK Siegen
Juli 2013

Heft 105 der Schriftenreihe der IHK Siegen
Juli 2013

Verfasser:

Sabine Bechheim

Jürgen Dax

Klaus Gräbener

Jürgen Halbe

Stephan Jäger

Jutta Rathmann

Vorwort

Diskutiert man das Problem fehlender Fachkräfte in der regionalen Wirtschaft, wird dies gedanklich zumeist auf den Gesundheitssektor oder die Unternehmen des produzierenden Gewerbes bezogen. Letztere stellen in den Kreisen Siegen-Wittgenstein und Olpe fast die Hälfte aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze und bilden damit zweifellos das wirtschaftliche Rückgrat der Region. Insofern ist die Fokussierung der Fachkräftethematik auf diesen wichtigen Wirtschaftszweig nachvollziehbar. Demgegenüber wird der regionale Handel selten in den Blick genommen, wenn es um die Versorgung mit Fach- und Führungskräften geht. Zu Unrecht, denn allein der heimische Einzelhandel umfasst in Siegen-Wittgenstein und Olpe über 6.700 Betriebe, von denen allerdings nur rund 140 Firmen mehr als 20 Beschäftigte haben. Weit überwiegend handelt es sich hierbei um sogenannte Kleingewerbetreibende, die nicht im Handelsregister eingetragen sind und deren Beschäftigtenzahl in der Regel kleiner als zehn Personen ist. Dennoch: Allein dort sind knapp 14.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte tätig, davon rund zwei Drittel im Kreis Siegen-Wittgenstein und ein Drittel im Kreis Olpe. Darüber hinaus sind in diesen Unternehmen zusätzlich noch einmal knapp 7.600 geringfügig Beschäftigte tätig.

Schon diese wenigen Daten zeigen: Der Handel spielt zwar im Vergleich zum produzierenden Gewerbe in der regionalen Wirtschaft eine bescheidenere, jedoch wahrlich keine zu unterschätzende Rolle. Zugleich ist er erheblichen strukturellen Herausforderungen ausgesetzt, die öffentlich vielfach nicht hinreichend wahrgenommen werden. Der Internethandel wächst. Seit Jahrzehnten wird vom verfügbaren Einkommen immer weniger im Handel gebunden. Die Konzentration in der Branche nahm in den letzten 30 Jahren stetig zu. Der „Fach-Einzelhandel“ steht vor immer größeren Schwierigkeiten, Alleinstellungsmerkmale auszuprägen und gegenüber dem Kunden zu verdeutlichen. Zugleich und „quer dazu“ nimmt der Wettbewerb um die Nachwuchskräfte der Zukunft angesichts der demografischen Entwicklung an Schärfe zu. Allein bis 2019 verlieren beide Kreise rund 1.200 Schulabgänger; im Übrigen nicht einmal, sondern dauerhaft. Jahr für Jahr nehmen dann in der heimischen Region nicht mehr weit über 5.200 junge Menschen eine Ausbildung oder ein Studium auf, sondern deutlich unter 4.000.

Gründe gibt es also genug für die IHK Siegen, sich intensiv mit der Verfügbarkeit qualifizierter Fach- und Führungskräfte im regionalen Handel zu beschäftigen. Zu diesem Zweck führten wir in den vergangenen Monaten zwei breit angelegte Erhebungen durch. Einerseits befragten wir die im Handel derzeit ausgebildeten Lehrlinge nach den Erfahrungen, die sie in ihrer bisherigen Lehrzeit in ihren Ausbildungsbetrieben gemacht haben. Zugleich erhoben wir bei den im Handel tätigen Unternehmen, welche Strategien sie in der betrieblichen Erstausbildung und der Personalentwicklung insgesamt verfolgen. Die Schlussfolgerungen aus beiden Befragungen wurden in einem Arbeitskreis aus Handelsunternehmen erörtert und entwickelt. Sowohl der Einzelhandelsausschuss als auch der Berufsbildungsausschuss der IHK Siegen befassten sich ebenfalls intensiv mit dem Befund und dessen Konsequenzen.

Die Ergebnisse aus den Erhebungen sowie den Besprechungen mit den einschlägigen Fachleuten legen wir mit dieser Broschüre vor. Dabei ist klar: Auch im Handel besteht eine große Gemeinschaftsaufgabe darin, das Ausbildungsklima und die Ausbildungsqualität durchgreifend zu verbessern. Dies kann kein regionaler Akteur allein „stemmen“. Gefordert sind auch hier Dutzende kleiner Schritte, eher als der eine große Wurf. Zweifellos steht der heimische Handel im demografischen Wandel vor erheblichen Herausforderungen. Wirken allerdings in diesem Gestaltungsprozess in den kommenden Jahren die Betriebe, die Gewerkschaften, die Kammer, die einschlägigen Verbände sowie die Berufskollegs engagiert, systematisch und nachhaltig mit, sind die erforderlichen Veränderungen durchaus herbeizuführen.

Die IHK verfolgt mit dieser Schrift das Ziel, das Problembewusstsein in der Branche zu schärfen, die erheblichen strukturellen Herausforderungen des Handels zu verdeutlichen, Bausteine für ein Strategiekonzept zu erarbeiten und zugleich zu verdeutlichen, wie eine entsprechende regionale Arbeitsteilung zwischen den unterschiedlichen Akteuren ausgestaltet sein könnte. Gelänge es mit dieser Schrift, bei den zentralen Akteuren zu verdeutlichen, besser das Problem aktiv mit vielen kleinen Schritten anzugehen als passiv abzuwarten, wäre bereits ein Teil des erforderlichen Weges gegangen.



Franz J. Mockenhaupt
Hauptgeschäftsführer



Klaus Gräbener
Geschäftsführer

Inhaltsverzeichnis	Seite
Vorwort	1
Der Handel steht vor erheblichen Herausforderungen	4
Über ein Drittel der 21.600 Mitarbeiter geringfügig beschäftigt	4
Intensive Ausbildungsbemühungen, aber auch 12,9 % Vertragslösungen	6
Zentren und „Discounter“ legten zu	6
Wer Flächen schafft, der profitiert	6
Das Geld für den Einzelhandel wird knapper	7
Strukturelle Änderungen im Kundenverhalten	7
Kaufkraftbindung regional sehr unterschiedlich	8
Onlinehandel auf dem Vormarsch	9
Kreativität im Marketing gefragt	9
Individuelle Strategien entwickeln	10
IT-Kompetenzen für den Handel immer wichtiger	11
Sechs strukturelle Konsequenzen	11
Welche Personalstrategie verfolgen die Unternehmen im Handel?	14
Praktika prioritär genutztes Akquisitionsinstrument	14
Immer mehr Firmen erwarten immer mehr Schwierigkeiten	16
Wenige Firmen gehen direkt in Schulen und nutzen Zusatzqualifikationen	16
Zurückhaltung bei ausländischen Fachkräften und Langzeitarbeitslosen	17
Wie beurteilen die Auszubildenden ihre Betriebe?	18
Ein Viertel wählt den Handel aus Verlegenheit	18
Betriebsklima und Unternehmensruf entscheidend	19
Soziale Netzwerke „unter ferner liefen“ – der persönliche Kontakt zählt	20
41 % dachten bereits über Ausbildungsabbruch nach	21
Jeder Fünfte erhält betrieblichen Zusatzunterricht	21
Verbesserungspotenziale evident	22
Anzahl regelmäßiger Mitarbeitergespräche steigerungsfähig	23
Erhebliche Spreizung in den Einschätzungen offensichtlich	23
Bausteine eines regionalen Handlungskonzepts	24
Durchgehende Professionalisierung der Personalarbeit wichtig	24
Zwischenbetriebliche Ausbildungskooperationen intensivieren	25
Mehr Werbung für die Handelsberufe erforderlich	25
Bereits vor der Ausbildung aktiv werden	26
Praktika noch stärker nutzen als bisher schon	26
Zusatzqualifikationen und Auslandsaufenthalte intensiver nutzen	27
Die eigenen Ausbilder umfassend schulen	27
Besonders leistungsfähige junge Leute motivieren	28
Mehr in das eigene Personal investieren	29
Zusammenarbeit mit Berufskollegs intensivieren	29
Beratungskompetenz ausbauen	29

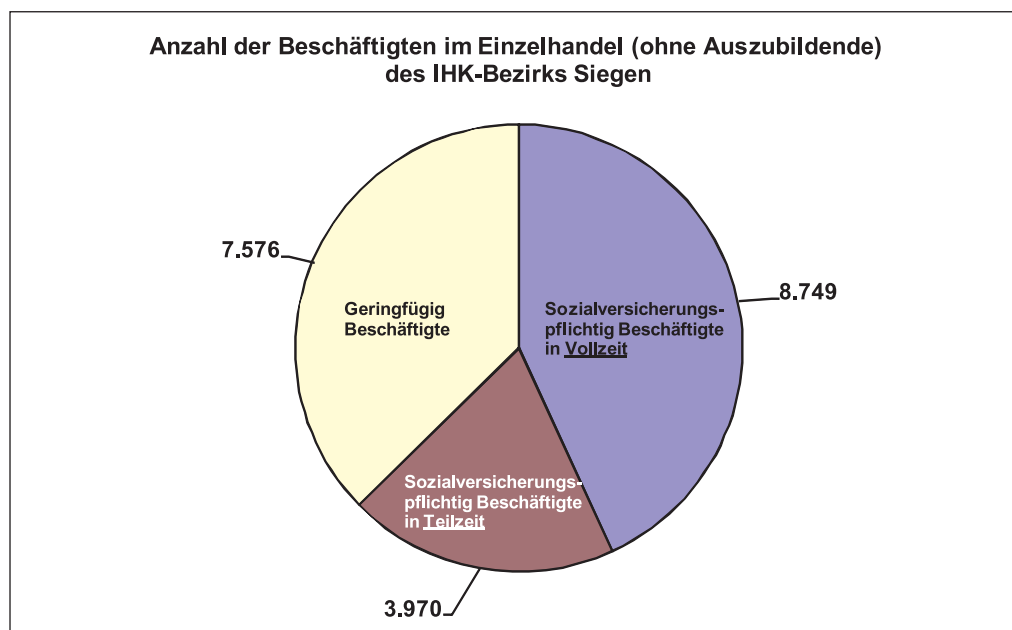
Der Handel steht vor erheblichen Herausforderungen

Um die gewaltigen Veränderungen zu erfassen, die im Einzelhandel bereits stattgefunden haben, muss man sich nur das eigene Einkaufsverhalten bewusst machen: Welche Öffnungszeiten werden erwartet? Was wird im Internet, was bei Filialisten, was im Fachhandel vor Ort gekauft? Was wünscht man sich vom Personal, wie soll mit Umtauschwünschen umgegangen werden? Allein diese kleine Selbsteinschätzung zeigt, wie sehr sich die Erwartungen der Kunden an den Handel verändert haben und welche Auswirkungen dies hatte. Und der Wandel geht weiter, deshalb ist es gerade für die kleineren, regional verwurzelten Betriebe wichtig, jetzt zu handeln und die Herausforderungen anzunehmen.

Der Einzelhandel zählt im IHK-Bezirk Siegen über 6.700 Betriebe, bestehend überwiegend aus sogenannten Kleingewerbetreibenden (nicht im Handelsregister eingetragen und in der Regel weniger als 10 Beschäftigte) und knapp 1.600 Handelsregisterfirmen. Nur rund 140 Unternehmen davon haben mehr als 20 Beschäftigte. Fast zwei Drittel der Betriebe sind im Kreis Siegen-Wittgenstein positioniert und etwas über ein Drittel im Kreis Olpe.

Über ein Drittel der 21.600 Mitarbeiter geringfügig beschäftigt

Insgesamt sind im Einzelhandel der Region knapp 14.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Stand: 30.06.2011) tätig, davon knapp ein Drittel im Südsauerland. Die Branche stellt damit 9 % der Gesamtbeschäftigten in der Region. Darüber hinaus sind im regionalen Einzelhandel zusätzlich noch einmal knapp 7.600 Minijobber tätig. Drei Viertel davon (76 %) sind ausschließlich geringfügig beschäftigt, die anderen betreiben dies als Nebenjob, zusätzlich zu einer Haupttätigkeit. Von den regulär Beschäftigten im Einzelhandel (ohne Auszubildende) sind mehr als zwei Drittel in Vollzeit tätig (69 %). Das bedeutet, dass 43 % aller im Einzelhandel Beschäftigten einschließlich der „Minijobber“ eine Vollzeittätigkeit ausüben. In vielen Fällen entspricht diese Tätigkeit als „Aushilfe“ oder in Teilzeit allerdings auch



genau dem Wunsch der Beschäftigten: Sie ist bewusst gewählt und die Beschäftigten sind zufrieden damit. Als Studierende, Rentner oder Hausfrauen sind sie nicht an einer sozialversicherungspflichtigen Vollzeitbeschäftigung interessiert.

In den vergangenen zehn Jahren hat der Einzelhandel im IHK-Bezirk Siegen insgesamt fast 600 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte verloren. Im Kreis Olpe stieg die Zahl ab 2001 um fast 100 bis zum Jahr 2007 und ist seitdem bei fast 4.000 Beschäftigten annähernd konstant. Im Kreis Siegen-Wittgenstein ging die Zahl der Mitarbeiter im Einzelhandel im Zeitraum 2001 bis 2006 von 10.656 auf 9.345 zurück (- 14 %). Danach stieg sie wieder kontinuierlich und liegt nun fast wieder bei 10.000 Beschäftigten. Insgesamt beschäftigt der Handel etwas mehr als ein Fünftel der Belegschaft im verarbeitenden Gewerbe.

Die größte Unterbranche des Einzelhandels in der Region gemessen an den Beschäftigtenzahlen ist die mit „Waren verschiedener Art (in Verkaufsräumen)“ mit 3.455 sozialversicherungspflichtig beschäftigten Mitarbeitern. Hierzu zählen vorrangig die sogenannten Nahversorger, bestehend aus Verbraucher-, Super- und Discountmärkten, deren Hauptrichtung zwar Nahrungs- und Genussmittel, Getränke und Tabakwaren sind, die darüber hinaus aber noch andere Produkte verkaufen. Auch die Warenhäuser gehören zu dieser Kategorie. Zählt man dazu die Einzelhändler, die nur Nahrungs- und Genussmittel usw. verkaufen, ergibt sich mit über 4.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten die größte Untergruppe. Es folgt der „Einzelhandel mit Kraftfahrzeugen, Instandhaltung und Reparatur“ mit 3.320 und der mit „Sonstigen Gütern (in Verkaufsräumen)“ mit 3.292 Beschäftigten. Letzterer setzt sich aus Einzelhändlern für Mode, Schuh- und Lederwaren, Drogerien, Apotheken, sonstigen medizinischen und orthopädischen Artikeln, Blumen und Pflanzen sowie Uhren und Schmuck zusammen. Schließlich verfügt auch der Einzelhandel mit sonstigen Haushaltsgeräten, Textilien, Heimwerker- und Einrichtungsbedarf (in Verkaufsräumen) über rund 1.500 Beschäftigte. Hierzu zählen auch die Möbelhäuser und Baumärkte.

Die Beschäftigtenzahlen korrespondieren nur bedingt mit den Angaben zum großflächigen Einzelhandel aus dem IHK-Einzelhandelsatlas, der allerdings nicht die Flächen für den Kfz-Handel umfasst. Beim großflächigen Einzelhandel dominiert zwar auch die Branche „Nahrungs- und Genussmittel einschließlich Gesundheits- und Körperpflege“. Danach folgt aber schon das „Baumarktspezifische Sortiment“ sowie der „Einrichtungsbedarf“. Letztere Sortimente benötigen zwar mehr Fläche, kommen aber mit weniger Beschäftigten aus als etwa bei „Sonstigen Gütern“.

Intensive Ausbildungsbemühungen, aber auch 12,9 % Vertragslösungen

Die Unternehmen im Kammerbezirk bilden derzeit über 6.600 junge Menschen in unterschiedlichen Berufen aus. 925 davon absolvieren eine Ausbildung im Handel. Der Anteil der weiblichen Auszubildenden liegt bei 68 %. Die Rangliste der beliebtesten Handelsberufe wird von den Verkäufern (32,5 %) angeführt, gefolgt von den Kaufleuten im Einzelhandel (31,5 %) und den Kaufleuten im Groß- und Außenhandel (23,2 %). Der Anteil der öffentlich (mit-)finanzierten Berufsausbildungsverhältnisse ist mit knapp 6 % höher als im Durchschnitt aller Berufsgruppen (2,5 %).

Allerdings ergeben sich durch die kleinteilige Firmenstruktur auch besondere Schwierigkeiten für die Ausbildung: Gerade in kleinen Geschäften mit wenig Personal findet sie eben häufig „on the job“ statt. Dabei ist die Praxisorientierung die

Stärke eines solchen Trainings direkt am Kunden. Der Nachteil ist, dass die Auszubildenden nur selten Gelegenheit haben, in einem geschützten Raum zu lernen, wie er in der Industrie z. B. mit den Lehrwerkstätten zur Verfügung steht.

Bedenklich erscheint die Auflösungsquote bei den Lehrverträgen. Sie lag mit 119 vorzeitig aufgelösten Verträgen (12,9 %) im Jahre 2012 zwar nicht auf dem Niveau des Gastgewerbes (24 %), ist jedoch etwa fünfmal so hoch wie die Lösungsquoten in der Industrie, bei Banken oder Versicherungen. Am häufigsten wurden Verträge bei den Floristen (30,4 %), den Verkäufern (24,3 %) und den Drogisten (14,2 %) aufgelöst. Mit Abstand folgen dann die Kaufleute im Einzelhandel (7,6 %) und die Kaufleute im Groß- und Außenhandel (6 %). Schlusslicht bilden die Automobilkaufleute mit 1,4 %. Bei den Buchhändlern und den Tankwarten wurde kein Vertrag vorzeitig beendet. Ende 2012 absolvierten zudem 58 Jugendliche eine betriebliche Einstiegsqualifizierung (EQ) als Vorbereitung auf eine Ausbildung. Auf den Handel entfallen davon 24 Verträge (41,4 %).

Zentren und „Discounter“ legten zu

Der großflächige Einzelhandel verfügt in der Region über 440.000 qm. Das sind rund 80.000 qm mehr als 2002. Den größten Flächenanteil besitzt dabei der Nahrungs- und Genussmittelhandel einschließlich Gesundheits- und Körperpflege. Dieses Segment hat damit die Baumärkte (111.097 qm) auf Platz zwei verdrängt. Der in den letzten 20 Jahren dominierende Trend zu Handelsflächen in städtischen Außenbezirken ist allerdings gestoppt. Immer mehr großflächige Einzelhandelsbetriebe siedelten sich zuletzt in den Innenstädten und Ortszentren an. Die Zentren wurden dadurch belebt. Das ist auch stadtentwicklungspolitisch so gewollt: Nach den Vorstellungen der Landesplanung ist großflächiger Einzelhandel mit zentrenrelevanten Produkten nur noch in den Innenstädten und Ortszentren zulässig. Im IHK-Bezirk ist der Flächenanteil auf der „grünen Wiese“ an der Gesamtfläche der großflächigen Einzelhandelsbetriebe in den letzten 10 Jahren von 74 % auf 62 % gesunken. Im gesamten IHK-Bezirk haben vor allem die großflächigen Discount- und Supermärkte zugelegt. Das zeigt auch für unsere Region den Trend hin zu immer mehr preisorientierten Märkten mit einem breiten Angebot.

Wer Flächen schafft, der profitiert

Die Daten zeigen auch einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem Zuwachs der großen Einzelhandelsflächen und einer gestiegenen Kaufkraftbindung auf. In 11 von 18 Kommunen ist dieser Zusammenhang eindeutig feststellbar. Eine höhere Bindung der Kaufkraft bedeutet aber nicht immer auch eine Stärkung der Ortsmitte. Dass es auch anders geht, zeigen die Beispiele der Städte Siegen, Attendorn, Olpe und Lennestadt. Hier führten Investitionen in innerstädtischen Lagen zu einer Verbesserung der Einzelhandelszentralität. In diesen Kommunen verringerte sich von 2002 bis heute der Flächenanteil der Verkaufsflächen auf der „grünen Wiese“ und die Ortszentren holten auf.

Generell lässt sich eine Entwicklung wieder zu den Zentren erkennen: Der Facheinzelhandel zieht sich aus der Fläche zurück und konzentriert sich eher auf die Ober- und Mittelzentren sowie auf die Shopping-Center. Die Nahversorgung übernehmen vorrangig die Super-, Verbraucher- und Discountmärkte, die andererseits auch ihr Sortiment stetig ausgebaut haben.

Das Geld für den Einzelhandel wird knapper

Rund 2,27 Milliarden Euro hatten die Einwohner der Kreise Siegen-Wittgenstein und Olpe im vergangenen Jahr für Einkäufe im Einzelhandel übrig. Das ist in etwa so viel wie im Jahr zuvor, es war aber auch schon einmal mehr. Mittel- und langfristig planen auch die hiesigen Privathaushalte – einem bundesweiten Trend folgend – vom verfügbaren Einkommen immer weniger Geld für Einkäufe im Einzelhandel ein.

Im IHK-Bezirk ging der Anteil der sogenannten Einzelhandelskaufkraft – das Budget für den Einzelhandel – an der Gesamtkaufkraft von 2001 bis heute von einem Drittel auf nunmehr 26 Prozent zurück. Die Gesamtkaufkraft misst das verfügbare Nettoeinkommen der Bevölkerung inklusive staatlicher Leistungen wie Arbeitslosengeld, Kindergeld oder Renten. Diese ist im IHK-Bezirk seit 2003 relativ konstant geblieben. Vom verfügbaren Einkommen wird also tendenziell immer weniger im Einzelhandel ausgegeben.

Für diese Entwicklung gibt es mehrere Ursachen: Zunächst geben die Bürger für andere Konsumsparten immer mehr aus, notgedrungen vor allem wegen gestiegener Energie- und Kraftstoffkosten, aber auch bei Ausgaben etwa für Gesundheit, Tourismus oder Bildung. Neben verstärkten Bemühungen zur finanziellen Zukunftsvorsorge verunsichert zudem die Euro-Krise die Bürger. Als Folge geben sie ihr Geld lieber für langfristige Güter aus oder legen es in Immobilien an, als es für andere, kurzfristige Konsumzwecke zu verwenden.

Zugleich sparen die Bundesbürger weiterhin relativ viel. Die Sparquote lag in Deutschland im Jahr 2011 bei knapp 11 % und damit in etwa so hoch wie in den Vorjahren. Zwar ist wegen der Euro-/Schuldenkrise davon auszugehen, dass die Sparquote gesunken ist. Vorläufige Prognosen gehen von rund 8,8 % aus. Im internationalen Vergleich sparen die Deutschen aber immer noch mehr als die Menschen in anderen Ländern. Das macht sich auch im privaten Konsum bemerkbar.

**Thomas Weissner
(Leder Jaeger GmbH,
Siegen):**

„Allein die Berufsmesse zu nutzen reicht nicht. Wir machen jeden Tag Messe und sind auch für Fragen von Schülern offen, das muss klar sein. Handel ist ein Geschäft von Menschen für Menschen. Dies erfordert eine hohe emotionale Intelligenz. Verbunden mit horizontalen Karrieremöglichkeiten für gute Verkäufer bieten wir so attraktive Ausbildungen in spannenden Berufen.“



Strukturelle Änderungen im Kundenverhalten

Unbestritten ist der Kunde König! Dieser Kunde König wird älter – zumindest im Durchschnitt – und hat eine stetig steigende Lebenserwartung. Schon heute wird laut Statistischem Bundesamt in Deutschland jeder zweite Mann 80, jede zweite Frau sogar 85 Jahre alt. Zudem sind Single-Haushalte und kinderlose Paare mittlerweile deutlich verbreiteter als in den vergangenen Jahrzehnten. Auch sind Frauen vergleichsweise häufiger beruflich eingespannt und investieren weniger Zeit in Einkauf, Haushalt und Kochen.

Die demografische Entwicklung mit einem erhöhten Anteil an älteren Menschen und die veränderten Lebensmodelle haben unvermeidliche Auswirkungen auf Konsumgewohnheiten und Präferenzen. Kunde König verfügt heute üblicherweise über Internet und alle sonstigen elektronischen Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten. Eine überwältigende Vielzahl von Anbietern, Preis-suchmaschinen und Bewertungsmöglichkeiten – das Internet eröffnet unendliche

(Vergleichs-)Möglichkeiten und eine (scheinbar) vollständige Transparenz. Den Trend zu Technik, Information und Onlinehandel mag man als Fluch oder Segen einstufen – zurückdrehen lässt sich diese Entwicklung jedenfalls nicht. Hieraus ergibt sich zwingend die Notwendigkeit für die Handelsunternehmen, unabhängig von ihrer Größe oder Branchenzugehörigkeit, aus der scheinbaren Not eine Tugend zu machen und entsprechende Konzepte und Produkte zu entwickeln.

Insgesamt zeigt sich eine Ausdifferenzierung im Einzelhandel: Die Wettbewerbssituation wird schärfer. Ursache ist u. a. die Konkurrenz durch neue Vertriebswege und -formate. Ein wichtiger Baustein ist die Sortimentsgestaltung, um sich von konkurrierenden Anbietern zu differenzieren und Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb zu erlangen. Im Zweifel kann der stationäre Facheinzelhandel ohnehin nicht mit der Sortimentstiefe und -breite der Konkurrenz aus dem Internet mithalten. Alleine deswegen muss er sich abgrenzen, eventuell mit einem Zusatzservice, den Andere oder das Internet nicht anbieten, mit Nischenprodukten oder einem höheren Spezialisierungsgrad. Wichtig ist auf jeden Fall, damit die persönliche Bindung des Kunden auf der Fläche zu erreichen.

Wenn der Einzelhandel in diesem Sinne aus der Not eine Tugend macht, kann das zu einer Renaissance des Facheinzelhandels führen. So, wie es im Zusammenhang mit der Konkurrenz des großflächigen Einzelhandels auf der „grünen Wiese“ schon postuliert wurde und es einige Experten eben auch im Zusammenhang mit dem Onlinehandel vorhersagen.¹ Dies erfordert allerdings ausgeklügelte Konzepte, kluge Ideen und ein strategisches Vorgehen. Je größer die Ausdifferenzierung im Einzelhandel ausfällt, desto mehr wirkt sich dies auf die Aus- und Weiterbildung des Personals aus.

Kaufkraftbindung regional sehr unterschiedlich

Die überwiegende Kaufkraft im Einzelhandel bindet das Sortiment Nahrungs- und Genussmittel mit 877,69 Mio. €. Es folgt mit Abstand die Kaufkraft für das bau marktspezifische Sortiment mit 248,12 Mio. €, für Bekleidung (201,33 Mio. €), für den Einrichtungsbedarf (187,02 Mio. €) und für Gesundheits- und Körperpflege (175,97 Mio. €). Das entspricht – bis auf das Sortiment „Bekleidung“ – auch der Rangfolge des großflächigen Einzelhandels. Der regionale Einzelhandel in der Region setzt laut Informationen der GfK GeoMarketing GmbH rund 2,1 Mrd. € um. Im Einzelhandel des Kreises Olpe werden dabei über 551 Mio. € umgesetzt und im Kreis Siegen-Wittgenstein rund 1,55 Mrd. €.

Allein im Oberzentrum Siegen wird rund die Hälfte des gesamten Einzelhandelsumsatzes des Kreises erzielt. Schwergewicht ist das Zentrum Siegen-Mitte mit einem Einzelhandelsumsatz von ca. 421 Mio. €. In Siegen-Weidenau werden immerhin rund 129 Mio. € umgesetzt. Daneben gibt es aber noch einige andere Kommunen mit einem Einzelhandelsumsatz von über 100 Mio. €. Zu nennen sind hier in absteigender Reihenfolge Kreuztal (ca. 184 Mio. €), Olpe (ca. 153 Mio. €), Lennebstadt (ca. 131 Mio. €) und Freudenberg (ca. 127 Mio. €).

In den genannten Städten liegt auch die sogenannte Handelszentralität, die das Verhältnis von dem vor Ort realisierten Einzelhandelsumsatz zu der vorhandenen Kaufkraft angibt, über Hundert und gehört damit zu den höchsten in der Region.

¹ Siehe z. B. http://www.raumausstattung.de/business/artikel-record_id-10203-Wirtschaft.htm. und Ernst & Young (2009): „Der Weg zum Konsumenten – Chancen und Risiken für die Markenindustrie“.

In den Städten Freudenberg und Kreuztal haben an erster Stelle großflächige Standorte in Randgebieten zu der größeren Kaufkraftstärkung geführt. In den anderen Städten wurde auch der innerstädtische Einzelhandel aufgewertet, was die Attraktivität des Zentrums und die Kaufkraftbindung erhöhte.

Die Handelszentralität von Siegen ist mit 160,1 am höchsten in der Region, was auch der Funktion als regionales Oberzentrum entspricht. In Siegen selbst ist das Zentrum Siegen-Mitte das absolute Schwergewicht mit einer Zentralität von 338,8, gefolgt von Siegen-Weidenau (174,3).

Onlinehandel auf dem Vormarsch

In NRW kauft mehr als jeder Zweite online ein. Das meldet aktuell der Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (IT.NRW). In Nordrhein-Westfalen haben von den insgesamt 13 Mio. Internetnutzern 73 Prozent innerhalb der letzten zwölf Monate mindestens einmal über das Internet eingekauft. Das geht aus einer im Frühjahr 2012 durchgeführten Befragung zur Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) hervor. Rund 9,4 Mio. Menschen haben Waren oder Dienstleistungen für private Zwecke über das Internet bestellt. Vor fünf Jahren hatten im Rahmen der IKT-Befragung 63 Prozent der Internetnutzer/-innen angegeben, bereits mindestens einmal online eingekauft zu haben.

61 Prozent der Befragten geben im Hinblick auf die im Internet bestellte Ware „Kleidung oder Sportartikel“ an. 51 Prozent kauften Bücher, Zeitschriften oder Zeitungen per Mausclick. An dritter Stelle standen mit 48 Prozent Gebrauchsgüter wie z. B. Spielzeug, Geschirr oder Möbel. Besonders aktiv sind die 25- bis 44-jährigen Internetnutzer/-innen beim Onlinekauf.

Fast 90 Prozent von ihnen gaben 2012 an, Waren oder Dienstleistungen im Internet bestellt zu haben. Aber auch die ältere Generation nutzt den Onlinehandel: Knapp ein Fünftel der über 65-jährigen kaufte 2012 zumindest einmal online ein.

Der zunehmende Trend zum Onlinehandel wird anhalten. Darauf müssen sich auch die hiesigen Einzelhändler einstellen. Smartphones und Tablets werden das herkömmliche Geschäft weiter verändern. Als neue Treiber unterstützen mobile Endgeräte das „Cross-Channel-Verhalten“ der Konsumenten. Die bereits heute gegebenen Möglichkeiten, sich an jedem Ort zu informieren, ein Produkt zu kaufen und dessen Preis bargeldlos zu entrichten, setzen den Handel in Zugzwang. Immer weniger Konsumenten werden zukünftig ihre Kaufentscheidungen ohne Computer und Internet tätigen. Die Kunden nutzen das Internet gezielt als Informationsquelle, bevor sie einkaufen, sodass sie z. B. im Bereich Elektronik häufig sehr gut informiert in die Geschäfte kommen. Auch dies geschieht zunehmend mit mobilen Endgeräten. Mithin können im Extremfall die Aussagen der Verkäufer zeitgleich im Internet abgeglichen werden.

Kreativität im Marketing gefragt

Die treuesten Kunden dürfte noch der Einzelhandel vor Ort haben: Kunden, die den persönlichen Kontakt und die gute Beratung vor Ort schätzen und – weil sie es

**Michael Schreiber
(Hermann Schreiber
GmbH & Co. KG, Siegen):**



„Der Facheinzelhandel wird sich gegenüber dem Onlinehandel immer stärker differenzieren müssen. Das bedarf auch einer verstärkten Kreativität des Personals. Dieses muss entsprechend den Branchenerfordernissen besonders gefördert werden. Das betrifft die Aus- und Weiterbildung genauso wie die gesamte Personalentwicklung im Betrieb. Die Personalförderung muss als Verkaufsförderung begriffen werden.“

sich zumeist leisten können – auch nicht auf jeden Euro schauen. Gezielte Orientierung ist ihnen wichtiger als möglichst vollständige Informationen und Vergleiche. Diese Kundschaft gilt es zu pflegen. Dies ist je nach Sparte und Zielgruppen sehr unterschiedlich zu tun. So sollten auch bisher vernachlässigte Kundengruppen in den Fokus genommen werden. Die meisten der heute über Sechzigjährigen passen kaum noch in früher „gängige Schubladen“. Die „Alten“ von heute laufen Marathon, jetten über das Wochenende mal eben nach Rom, nutzen Smartphones und Tablet-PCs – und bestellen eben auch im Internet! Diese Entwicklung der älteren Generation zu übersehen, wäre fatal – schon wegen der im Vergleich zu jungen Familien im Durchschnitt deutlich höheren Kaufkraft.

Für den Lebensmitteleinzelhandel ist es wohl eher die (Discounter-)Konkurrenz als der Onlinehandel, der zur Bedrohung werden kann. Frische Lebensmittel ersteigert man zumeist nicht im Internetauktionenhaus, man möchte sie sehen und anfassen.

Für den Fachhandel gilt ohnehin schon lange, dass sich Amazon, Zalando und Co. am besten mit ihren eigenen Waffen schlagen lassen; und zwar durch mehr Onlinepräsenz und Onlinehandel zusätzlich zum Geschäft vor Ort. Dies alles wird immer mehr zur strategischen Notwendigkeit. Ein attraktiver Internetauftritt hilft – ganz nebenbei – auch zusätzlich bei der Gewinnung von Mitarbeitern und Azubis, doch dazu an späterer Stelle mehr.

Individuelle Strategien entwickeln

Eine enorme Spreizung im Handel, was Beschäftigtenzahl, Fläche, Standort und die Anbindung an große Handelsketten angeht, führt dazu, dass die Strategien individuell an das eigene Geschäftsfeld angepasst werden müssen. Kurz gesagt, das kleine inhabergeführte Facheinzelhandelsgeschäft in Neunkirchen muss und wird sich anders entwickeln und aufstellen als der Filialist in der City-Galerie in Siegen. Deshalb geht es darum, individuelle Stärken herauszuarbeiten und eine Strategie zu entwickeln, die darauf aufbaut. Dies betrifft insbesondere den Facheinzelhandel. Für diesen wird es z. B. von Bedeutung sein, dauerhafte Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufzubauen und diese als Grundlage für eine positive Entwicklung zu nutzen. Dazu bedarf es auch einer emotionalen Bindung.

Neben den bereits genannten Möglichkeiten der Kundenbindung („Wohlfühlerlebnis“) und einer entsprechenden Preisgestaltung (ggf. auch durch Konzentration auf einige wenige Marken) muss der Facheinzelhandel dort ansetzen, wo es für Internet-Anbieter häufig etwas komplizierter wird. Bedeutsam sind in diesem Zusammenhang die um die Produkte herum angebotenen Dienstleistungen („After Sales Service“, Liefer-, Aufbau- und Reparaturservice ...) – sie sollten entsprechend ausgeweitet und beworben werden. Dies gilt insbesondere für elektronische Geräte. Viele Kunden freuen sich zwar über günstige Angebote im Internet, scheuen aber gleichzeitig den Aufwand, der beispielsweise mit dem Einbau einer neuen Spülmaschine oder der Inbetriebnahme des riesengroßen Smart-TVs verbunden sein könnte.

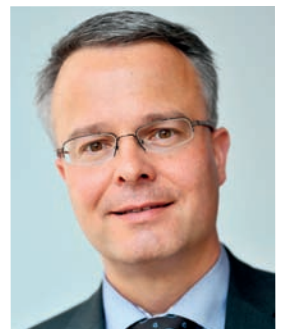
Bei anderen Branchen ist Kreativität gefragt: Buchläden beispielsweise können Autoren einladen, die Lesungen halten und Bücher signieren. Für Sportgeschäfte bieten sich z. B. Vorträge von Sportmedizinern oder Laufschuhexperten, Autogrammstunden mit bekannten Sportlern, Sponsoring von Sportvereinen oder das Angebot von Lauf-/Nordic-Walking-Treffs (bestenfalls mit Start oder Ziel direkt im Geschäft) an.

Eine kürzlich von Roland Berger veröffentlichte Studie² kam zu dem Ergebnis, dass sich insbesondere der stationäre Einzelhandel an die geänderten Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten anpassen und „Multi-Channel-Kompetenz“ aufbauen müsse. Vor allem gelte es, eine emotionale Verbundenheit mit dem Kunden herzustellen und das Einkaufserlebnis authentisch zu gestalten. Dabei wurde einmal mehr deutlich, dass ein Preiskampf mit dem Onlinehandel für den stationären Einzelhandel keine zielführende Strategie sein kann. Vielmehr muss er bestrebt sein, über einen guten Service und entsprechend ausgeprägte Beratungskompetenz einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Wenn das branchenübergreifend umgesetzt wird, verliert das Preisargument auch künftig wieder an Gewicht. Damit würde der Preiswettbewerb mit dem Onlinehandel insgesamt entschärft, wie das vereinzelt auch schon zu beobachten ist. Die Käufer werden dazu animiert, wieder mehr auf Service und Zusatznutzen beim Kauf zu achten. Natürlich hängt diese Möglichkeit auch vom Sortiment ab: Im Elektronikhandel spielt etwa der Preis eine größere Rolle als in der Mode.

IT-Kompetenzen für den Handel immer wichtiger

Am Internet kommt auf mittlere Sicht kein Handelsunternehmen vorbei. Dabei gilt es für die Händler, zahlreiche Voraussetzungen zu beachten: Eine professionelle Gestaltung der eigenen Homepage, Fragen der IT-Sicherheit, aber auch das eigene Marketing-Konzept sind dabei wichtige Faktoren. Unbestritten ist, dass in den kommenden Jahren bei der Informationssuche und bei der Kaufanbahnung die Online-Aktivitäten der Händler eine immer wichtigere Rolle spielen werden. Dabei stehen die Händler vor der Aufgabenstellung, ihre Sortimente intelligent mit Online-Modulen zu verknüpfen. Nur im Einzelfall dürfte es Sinn machen, zusätzlich „Online-Shops“ zu betreiben. Grundsätzlich gilt, dass sich vor allem der stationäre Einzelhandel gegenüber dem Onlinehandel weiter durch besonderen Service, großes Vertrauen und Individualität profilieren und auszeichnen muss.

Jost Schneider
(Walter Schneider
GmbH & Co. KG, Siegen):



„Wenn man den Kunden glaubwürdig und vertrauensvoll ansprechen will, muss man diese Werte auch im Innenverhältnis zu seinen Mitarbeitern leben. Das Marketing nach außen muss sich immer auch nach innen zum Personal richten. Je glaubwürdiger das geschieht, desto überzeugender können wir gegenüber unseren Kunden agieren.“

Sechs strukturelle Konsequenzen

Klar ist, es gibt nicht „die“ Strategie für den Handel, sondern Strategien, die an Kunden und Sortiment sowie die eigene Kompetenz angepasst werden müssen. Fasst man die bisher formulierten Aussagen zusammen, ergeben sich als Zwischenbilanz sechs Punkte, die übergreifend festzuhalten sind:

- Die Bedeutung des Handels für die regionale Wirtschaft ist nach wie vor evident. Allerdings wird – einem langfristigen Trend folgend – vom verfügbaren Einkommen immer weniger im Handel gebunden als noch vor 15 oder 20 Jahren. Zugleich ist in derselben Zeit der Konzentrationsprozess im Handel immer weiter fortgeschritten. Die Filialisten dringen in immer weitere Segmente ein – mit allen positiven und negativen Konsequenzen.

² http://www.rolandberger.de/medien/kundenmagazine/think-act-study/2013-02-21-rbsc-pub-Dem_Kunden_auf_der_Spur.html.

- Die vom Handel zu bedienende Kundenstruktur weist immer größere Diversifizierungsgrade auf. Verkürzt formuliert: Die Kundschaft wird anspruchsvoller, bunter, älter sowie technikaffiner. Zugleich setzt sie immer stärker auf den Preis und nutzt mittlerweile eine nahezu unüberschaubare Anzahl an Preissuchmaschinen und sonstigen Instrumenten im Internet. Den damit verbundenen Herausforderungen muss der Handel aktiv und auf der Grundlage einer nachvollziehbaren Strategie begegnen. Verbleibt er in einer abwartend-passiven Grundhaltung, wird er nach wie vor bestehende Marktchancen nicht hinreichend nutzen können.
- Der Trend zur älter werdenden Gesellschaft geht am Handel nicht vorbei: Eine strategische Option sollte man aus diesem Grund nicht vernachlässigen – die attraktive und altersgerechte (Um-)Gestaltung von Märkten und Geschäften. Die bislang in Deutschland und Österreich existierenden „50plus“-Supermärkte machen vor, wie es gehen kann: Ältere Mitarbeiter, die die Bedürfnisse der Kundschaft besser einschätzen können, rutschfeste Böden, breite Gänge, eine helle und freundliche Atmosphäre, übersichtliche und leicht erreichbare Regale mit Lupen für „das Kleingedruckte“, größere Etiketten, Ruhezone (mit kostenlosem Blutdruckmessgerät, Wasser und Kaffee), Einkaufswagen mit Sitzgelegenheiten, breite Parkplätze, sprechende Waagen und vieles mehr kommen teils auch dem jüngeren Publikum entgegen.
- Der Onlinehandel ist nicht mehr wegzudenken. Verkürzt formuliert führt dieser Prozess dazu, dass sich die Kundschaft im Facheinzelhandel die Beratung holt, auf der Grundlage der dort gewonnenen Informationen dann jedoch die Kaufentscheidung über das Internet tätigt – manchmal aber auch umgekehrt. Das Marketing im Handel muss und darf daher kreativer werden. Das klassische „Werbeblättchen“ mit den Angeboten funktioniert allerdings nach wie vor – muss aber entsprechend ergänzt werden, um dem Internethandel Paroli zu bieten und die Kunden auf mehreren Ebenen anzusprechen. Neben dem Internetauftritt und kostenlosen Apps fürs Smartphone sind besondere Rabattaktionen (oder zum Beispiel auch Coupons) Möglichkeiten, die preisbewussten Kunden anzusprechen. Eine weitere Möglichkeit, über einzelne Geschäfte oder Ketten hinaus Kaufkraft vor Ort zu binden, sind regionale Kundenbindungs-Systeme (wie z. B. die Berleburg-Card).
- Der Handel beschäftigt nach wie vor eine beträchtliche Zahl von Menschen. Die Gesamtzahl der Beschäftigten liegt in den regionalen Handelsunternehmen immerhin in der Größenordnung der kompletten Industriebeschäftigten im Kreis Olpe. Es besteht allerdings ein erheblicher Kostendruck als Folge einer immer stärker um sich greifenden „Geiz-ist-geil-Mentalität“ der Kundschaft, die den Handelsunternehmen betriebswirtschaftlich immer engere Margen lässt – ein Teufelskreis: Während einerseits aus Kostengründen in erheblichem Ausmaß Minijobs genutzt werden (müssen), fehlt andererseits genau dadurch die notwendige Professionalisierung, die erforderlich wäre, um den strukturellen Herausforderungen angemessen begegnen zu können.
- Für genau diese Herausforderungen benötigt der Handel leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vor allem aber qualifizierte junge Leute, die über eine betriebliche Erstausbildung und anschließende Fortbildungs- und Studienmodule verfügen. Man kann es auch anders formulieren: Der Handel steht vor der Aufgabe, Alleinstellungsmerkmale auszuprägen, um seine Attraktivität im demografischen Wandel zumindest zu halten. Dies erfordert kreative und inno-

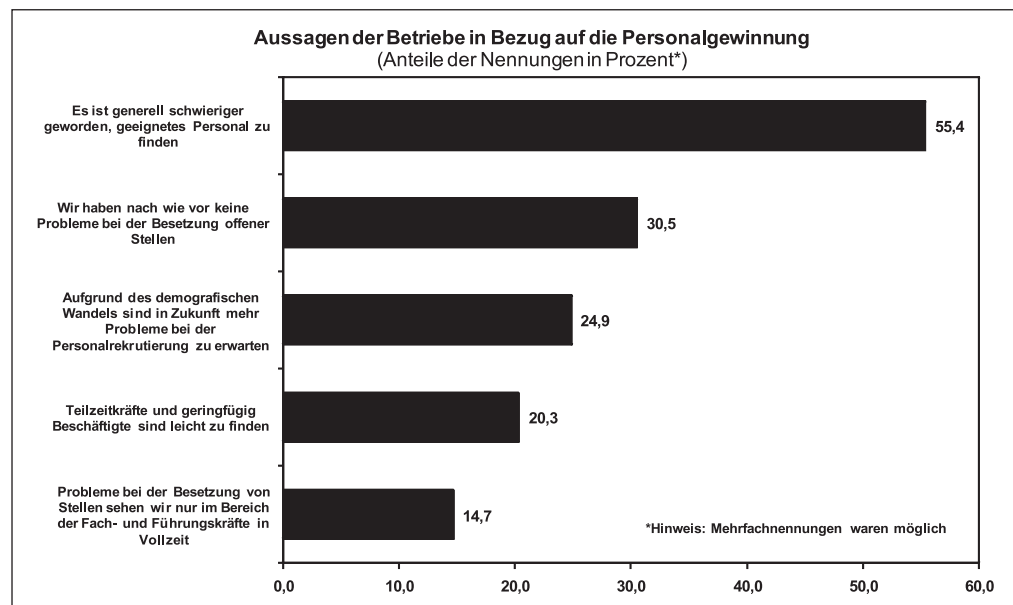
vative betriebliche Strategien in der Personalentwicklung. Dabei ist klar: Der beste Weg, Fachkräfte dauerhaft an das Unternehmen zu binden, besteht in einer qualitativ hochwertigen betrieblichen Erstausbildung, die nicht nur punktuell betrieben, sondern als stetiger Prozess begriffen wird. Eine betriebliche Personalentwicklung also, die vorhandene Fähigkeiten und Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennt, weiterentwickelt und stets von neuem mit den Anforderungen der Arbeitsplätze in den einzelnen Unternehmen in Übereinstimmung bringt. Der Erfolg am Markt stellt sich ein, wenn Qualität, Authentizität, Glaubwürdigkeit und Motivation des Personals vor Ort besser sind als der Onlinehandel sein kann. Kurz gesagt: Der stationäre Einzelhandel punktet immer dann, wenn er so kompetent berät, dass der Preis unerheblicher wird.

Vor diesem Hintergrund führte die IHK Siegen im März und im April zwei breit angelegte Erhebungen durch. Zum einen wurden die Einzelhandelsbetriebe zu einzelnen Elementen ihrer Personal- und Ausbildungsarbeit befragt. Zum anderen erhoben wir bei den gegenwärtigen Auszubildenden, wie sie die Ausbildungsqualität in den Handelsunternehmen der Region einschätzen. Aus den Ergebnissen beider Befragungsteile entwickeln wir im abschließenden Kapitel einige Bausteine eines regionalen Handlungskonzepts für den heimischen Handel.

Welche Personalstrategie verfolgen die Unternehmen im Handel?

An der Umfrage bei den Einzelhandelsbetrieben beteiligten sich insgesamt 193 von 1.400 befragten Unternehmen. Die Rücklaufquote lag damit bei rund 14 %. Im Wesentlichen wurde hierbei erhoben, auf welchem Wege die Firmen Auszubildende gewinnen, welche Schulabschlüsse sie bevorzugen, wie sie den Kontakt zu allgemeinbildenden Schulen suchen und mit welchen Strategien die Unternehmen dem zukünftig zu erwartenden Fachkräftemangel begegnen wollen.

Bereits 55 % der befragten Unternehmen gaben an, es sei generell schwieriger geworden, geeignetes Personal für eine Tätigkeit im Handel zu finden. Lediglich 31 % der Unternehmen haben nach wie vor keine Probleme bei der Besetzung offener Stellen. Allerdings erwarten zugleich 25 %, dass aufgrund des demografischen Wandels in Zukunft die Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung deutlich zunehmen werden. Immerhin bereits 15 % der Unternehmen sehen im Bereich der Fach- und Führungskräfte offenkundige Schwierigkeiten. Jedes fünfte Unternehmen gibt darüber hinaus an, dass derzeit noch Teilzeitkräfte und geringfügig Beschäftigte relativ leicht zu finden seien.



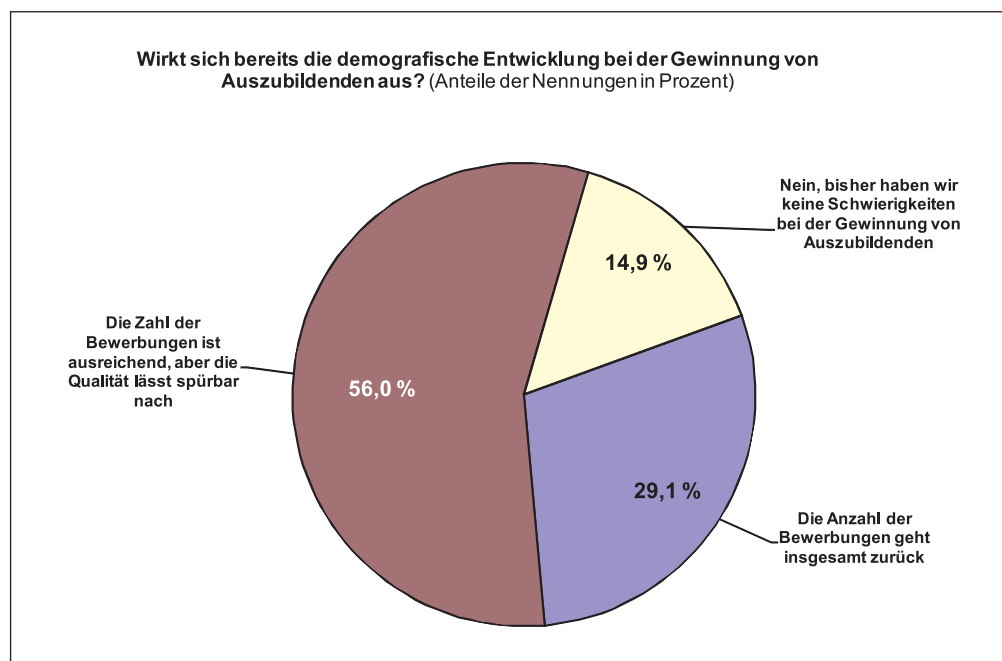
Praktika prioritär genutztes Akquisitionsinstrument

Die Firmen wurden darüber hinaus danach gefragt, auf welchem Wege sie vor allem ihre Auszubildenden ansprechen und gewinnen. Das mit Abstand am stärksten genutzte Instrument sind dabei betriebliche Praktikumsplätze. 77 % der Unternehmen wenden es an – mit weitem Abstand der höchste Wert. 53 % der Unternehmen schalten die Agentur für Arbeit ein, um Lehrlinge zu gewinnen. Immerhin die Hälfte nutzt die „persönliche Schiene“ über Bekannte und Verwandte. Von Initiativbewerbungen besonders angetan sind 36 % der Unternehmen. Fast ebenso viele setzen auf Stellenanzeigen im Internet – etwa auf der eigenen Homepage. Etwas mehr als 30 % der Unternehmen schalten darüber hinaus regelmäßig Anzeigen in regionalen Printmedien. Deutlich niedriger ist die Nutzung der Lehrstellenbörsen im Internet (14 %), die direkte Werbung an allgemein-

bildenden Schulen (16 %) sowie die Teilnahme an Ausbildungs- und Berufsmessen (14 %) oder die Nutzung sozialer Netzwerke (10 %).



Überwiegend setzen die Unternehmen dabei auf junge Menschen mit qualifiziertem Hauptschulabschluss (66 %) oder junge Menschen mit Fachoberschulreife (54 %). Demgegenüber werden Personen mit Fachhochschulreife (23 %), Abitur (16 %), aber auch Absolventen, die „nur“ über einen allgemeinen Hauptschulabschluss nach Klasse 9 verfügen (12 %), deutlich weniger stark bevorzugt. Bemerkenswerte 29 % geben an, dass die Anzahl der Bewerbungen derzeit bereits rückläufig sei. 56 % halten die Zahl der Bewerbungen noch für ausreichend, weisen zugleich jedoch darauf hin, dass sich die Qualität deutlich vermindere. Sie lasse spürbar nach. Lediglich 15 % der Firmen gaben an, noch keine Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Auszubildenden aufzuweisen.



Immer mehr Firmen erwarten immer mehr Schwierigkeiten

Den Kontakt zu den Lehrern allgemeinbildender Schulen suchen 67 % der Firmen über die Schülerpraktika. 9 % geben den allgemeinbildenden Schulen auch die Möglichkeit zu Betriebsbesichtigungen oder veranstalten Tage der offenen Tür. Lediglich 7 % jedoch gehen direkt in die Schulen, um über den eigenen Betrieb und die in diesem Betrieb angebotenen Ausbildungsberufe zu informieren. Hier ist deutliches Steigerungspotenzial gegeben. Dies gilt auch bei den 28 % der Unternehmen, die über keinerlei Kontakte zu den allgemeinbildenden Schulen im eigenen Umfeld verfügen. Weniger als gar keine Kontakte geht nicht!

Nach eigenem Bekunden geben knapp 60 % der Betriebe ihren Auszubildenden die Möglichkeit, an spezifischen Fachlehrgängen oder an Hersteller- und Lieferantenschulungen teilzunehmen. 34 % geben zusätzlichen betrieblichen Unterricht, immerhin jedes zweite Unternehmen gibt an, die Auszubildenden zusätzlich an betrieblichen Seminaren und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen. Weit überwiegend (77 %) setzen die Unternehmen jedoch in der konkreten Ausbildungsdurchführung auf die Ein- bzw. die Unterweisung durch unmittelbar Vorgesetzte.

Wenige Firmen gehen direkt in Schulen und nutzen Zusatzqualifikationen

Zusatzqualifikationen, die deutlich über die Ausbildungsordnung hinausgehen, bieten lediglich 5 % der Unternehmen im Handel an. Es dürfte fraglich sein, ob dies „auf Strecke“ genügt, junge Menschen für eine Ausbildung im Handel zu begeistern. Denselben Befund muss man bei Auslandspraktika attestieren. Kein einziges der befragten 193 Unternehmen setzt darauf, die eigene betriebliche Ausbildungsattraktivität durch gezielte Auslandsaufenthalte der jungen Menschen zu steigern.

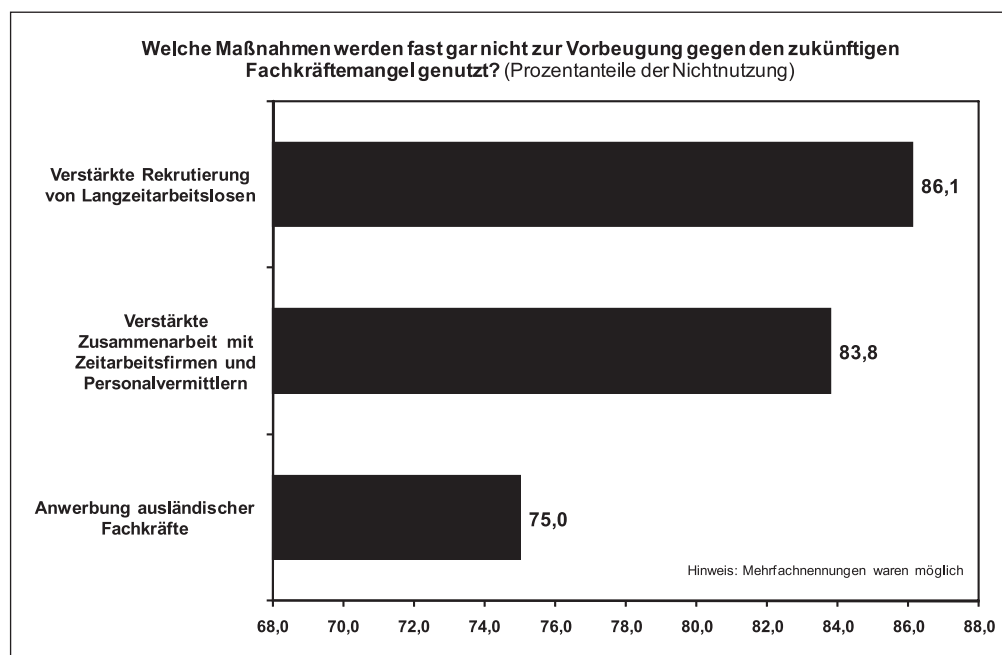
Die Umfrageergebnisse machen deutlich, dass die Unternehmen bereits etliche Maßnahmen nutzen, um dem drohenden Fachkräftemangel im Betrieb vorzubeugen. So nennt rund ein Drittel der Firmen jeweils die Beschäftigung älterer Mitarbeiter (ab 55 Jahren) und die Angebote zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Diese Aktivitäten sollen in Zukunft auch genauso wie bisher fortgesetzt werden. Über ein Fünftel nutzt schon heute die Vergabe von Praktika, Bachelor-Arbeiten oder dualen Studienplätze und wird dies auch künftig genauso beibehalten. Ein kleiner Anteil von 7 % bis 9 % der Betriebe möchte sogar diese drei genannten Maßnahmen zukünftig noch weiter ausbauen.

Aktuell bedeutender sind aber die Aktivitäten zur Aus- und Weiterbildung sowie zum Personalmarketing, verbunden mit Öffentlichkeitsarbeit und Imagewerbung. Diese Instrumente sollen zukünftig noch stärker eingesetzt werden. So setzen 16 % der Unternehmen darauf, durch verstärkte Ausbildungsmaßnahmen dem zukünftigen Fachkräftemangel besser vorbeugen zu können. 22 % setzen auf verstärkte Weiterbildungsmaßnahmen, immerhin noch 9 % auf vermehrte Praktikumsplätze. Jedes 8. Unternehmen gab an, das eigene Personalmarketing und die entsprechende Öffentlichkeitsarbeit bis hin zu einer fundierteren Imagewerbung forcieren zu wollen. Umgekehrt gaben allerdings auch 23 % der befragten Unternehmen an, genau dies nicht tun zu wollen.

Zurückhaltung bei ausländischen Fachkräften und Langzeitarbeitslosen

Zurückhaltung besteht auch, wenn nach der Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen und Personalvermittlern gefragt wird. Von 111 Unternehmen, die auf diese Frage antworteten, gaben 84 % an, diese Möglichkeiten auch in Zukunft nicht nutzen zu wollen. Fast ebenso eindeutig ist die Einschätzung der Handelsunternehmen bezogen auf die verstärkte Rekrutierung ausländischer Fachkräfte. Auch hier gaben 75 % der antwortenden Unternehmen an, dies nicht zu planen, lediglich 25 % können sich dies vorstellen. Dieselbe Botschaft setzten die Firmen bei der Frage ab, ob die Probleme des zukünftigen Fachkräftemangels über eine verstärkte Rekrutierung von langzeitarbeitslosen Personen gelöst werden könnten. Lediglich 14 % der antwortenden Unternehmen sahen hierin eine Chance, 86 % votierten abschlägig.

Bedenklich ist, dass fast ein Fünftel aller Betriebe überhaupt keine Maßnahme als Vorbeugung gegen den drohenden Fachkräftemangel einplant. Fraglich ist, ob diese passive Haltung den anstehenden Herausforderungen gerecht wird und ob es für diese Firmen zum Handeln nicht zu spät ist, wenn die volle Wucht des Fachkräftemangels in ein paar Jahren einschlagen wird.

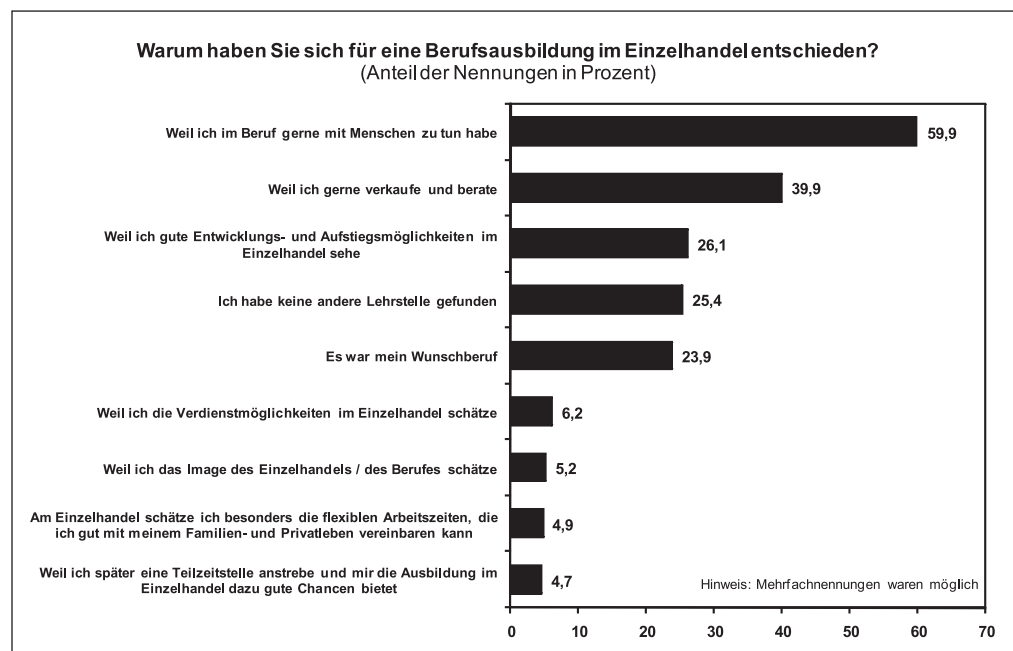


Zusammengefasst: Bei der Personalgewinnung, die insgesamt in den kommenden Jahren als schwieriger eingeschätzt wird, werden vor allem Praktika, die Agentur für Arbeit sowie die persönliche Schiene genutzt. Die allermeisten Unternehmen gaben jedoch in der konkreten Ausbildungsdurchführung eher die klassischen Instrumente an. Lediglich 5 % versuchen, über Zusatzqualifikationen die eigene Attraktivität zu steigern. Im Übrigen setzen die allermeisten Unternehmen darauf, im Zuge des demografischen Wandels ihre Ausbildungs- und ihre Fortbildungsaktivitäten insgesamt zu verstärken. Demgegenüber spielen die Anwerbung ausländischer Fachkräfte sowie eine verstärkte Rekrutierung von Langzeitarbeitslosen so gut wie überhaupt keine Rolle.

Wie beurteilen die Auszubildenden ihre Betriebe?

An der Befragung beteiligten sich insgesamt 536 Auszubildende. Im Schwerpunkt handelte es sich hierbei um Kaufleute im Einzelhandel (43 %), Verkäufer/innen (36 %) und Automobilkaufleute (16 %). In 73 % der Fälle antworteten weibliche Auszubildende, 27 % der Beteiligten waren männlich. Das Durchschnittsalter betrug 20,5 Jahre. Von den Beteiligten verfügten 48 % über die Fachoberschulreife, 11 % über die Fachhochschulreife und 22 % über einen qualifizierten Hauptschulabschluss. Über die allgemeine Hochschulreife verfügten 6 % der Befragten, über einen allgemeinen Hauptschulabschluss nach Klasse 9 immerhin noch 11 %.

Zunächst wurde nach den Motiven gefragt, eine Berufsausbildung im Einzelhandel zu beginnen. Weit überwiegend entscheiden sich danach die jungen Leute für eine Ausbildung im Handel, weil sie „gerne mit Menschen zu tun haben“ (60 %). Immerhin noch 40 % der Befragten gaben an, die Ausbildung im Handel begonnen zu haben, weil sie „gerne verkaufen und beraten“. Gute Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten im Handel machten 26 % als ein wichtiges Motiv für eine Ausbildung im Handel aus. Bedenklich jedoch, dass ein starkes Viertel der Befragten angab, keine andere Lehrstelle gefunden zu haben und lediglich für 24 % der Auszubildenden die Ausbildung im Handel ihr „Wunschberuf“ war. Sehr interessant ist zudem, dass die Verdienstmöglichkeiten für lediglich 6 % der Befragten eine Rolle spielten und auch das Image des Einzelhandels insgesamt für die Berufswahl lediglich für 5 % ausschlaggebend war. Aufschlussreich erscheint auch, dass lediglich knapp 5 % die flexiblen Arbeitszeiten im Handel positiv einschätzen, da sie gut mit dem eigenen Familien- und Privatleben zu vereinbaren seien.

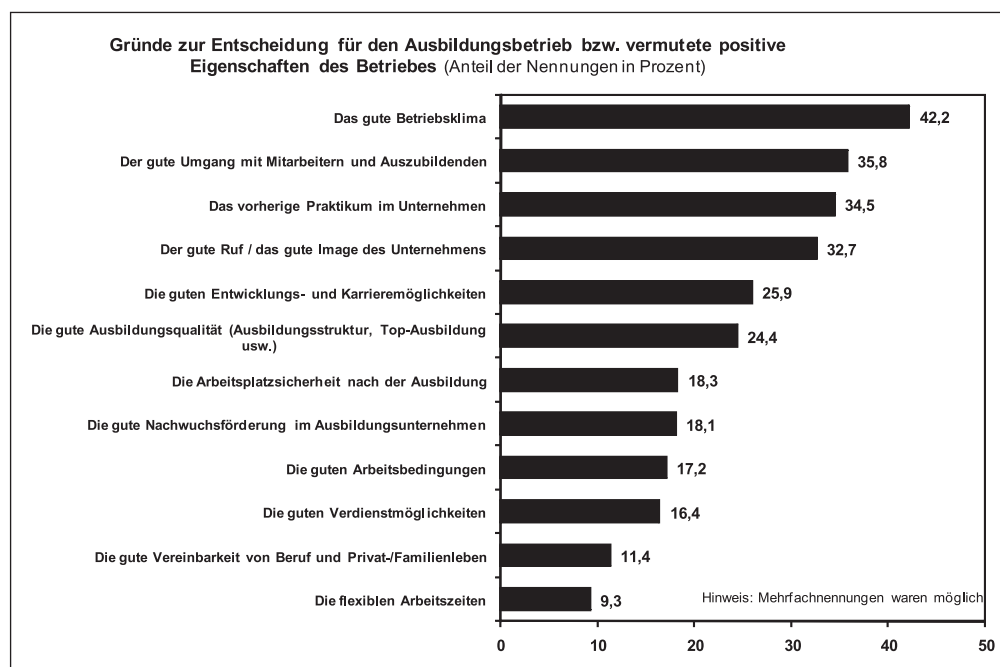


Ein Viertel wählt den Handel aus Verlegenheit

Die Auszubildenden im Handel kommunizieren also offenkundig gerne mit anderen Menschen, sie beraten und verkaufen gerne. Diese Motive scheinen für die Berufswahl deutlich wichtiger zu sein als die erwarteten Entwicklungs- und

Aufstiegsmöglichkeiten, die vermuteten Verdienste und die erwarteten flexiblen Arbeitszeiten. Zugleich dienen anscheinend die Berufe im Handel für einen nicht zu unterschätzenden Teil der Lehrlinge als Auffangbecken, weil entsprechende Alternativen anscheinend nicht offenstanden.

Die Lehrlinge wurden zudem befragt, warum sie sich für eine Ausbildung im Handel gerade in dem von ihnen ausgewählten Ausbildungsbetrieb entschieden hätten bzw. welche positiven Eigenschaften des Betriebs von ihnen vermutet worden seien und ihre Entscheidung bekräftigt hätten. Auch bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Das „gute Betriebsklima“ war für 42 % der Befragten das wesentliche Kriterium für die Auswahl des Betriebs. Unmittelbar dahinter rangieren das Praktikum, das vor der Lehre in dem jeweiligen Unternehmen durchlaufen wurde (35 %), sowie der gute Umgang mit Mitarbeitern und Auszubildenden, die dem Unternehmen unterstellt wurden (36 %).



Betriebsklima und Unternehmensruf entscheidend

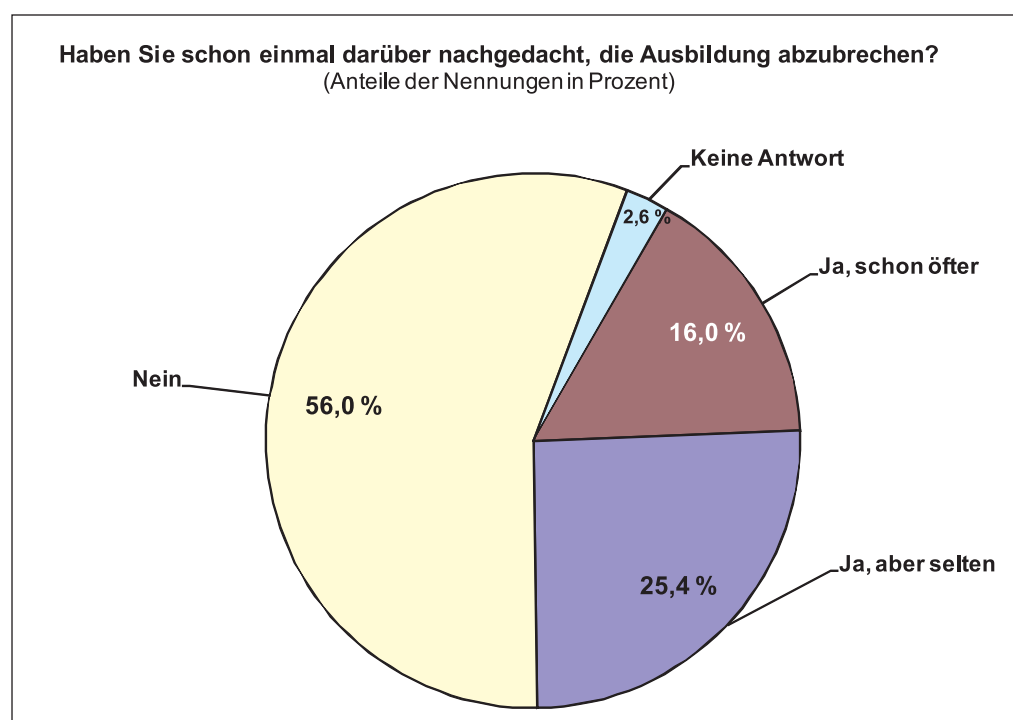
Der gute Unternehmensruf spielte immerhin für ein Drittel der Befragten eine zentrale Rolle. Deutlich dahinter lagen die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten (26 %), die Nachwuchsförderung des Unternehmens (18 %), die guten Arbeitsbedingungen (17 %) sowie die guten Verdienstmöglichkeiten (16 %). Lediglich für 11 % der Befragten spielte die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine wesentliche Rolle, noch weniger einschlägig waren die flexiblen Arbeitszeiten (9 %) für die Berufswahl.

Zusammengefasst: Das Betriebsklima ist ganz offenkundig für die Auszubildenden im Einzelhandel von besonderer Bedeutung. Die Jugendlichen wollen respektvoll behandelt werden. Gleichzeitig wünschen sie sich einen Ausbildungsbetrieb, der einen guten Unternehmensruf aufweist. Der Ruf und der Umgang mit den Mitarbeitern und den Auszubildenden ist offenkundig aus Sicht der jungen Leute das wesentliche Kriterium zur Beurteilung der Ausbildungsqualität bei der Auswahl des Ausbildungsbetriebs.

Soziale Netzwerke „unter ferner liefen“ – der persönliche Kontakt zählt

Aufschlussreich waren auch die Angaben, die die jungen Leute zu der Frage machten, wie sie die Lehrstelle in ihrem Ausbildungsbetrieb fanden. 30 % nannten hier an erster Stelle das vorab durchlaufene Praktikum, immerhin noch 29 % den persönlichen Kontakt zum Ausbildungsbetrieb. 23 % der Befragten hatten zuvor die Agentur für Arbeit eingeschaltet, immerhin noch 18 % nutzten persönliche Kontakte über Eltern, Bekannte und Verwandte. Demgegenüber wurden Lehrstellenbörsen im Internet (9 %), Zeitungsanzeigen (8 %) und auch Ausbildungs- und Berufsmessen (lediglich 1 % der Befragten) sehr schwach oder fast überhaupt nicht zur direkten Kontaktaufnahme mit den Betrieben verwandt. Diese Instrumente scheinen eher der „allgemeinen Information“ zu dienen, nicht aber als konkretes Instrument für einen direkten Vertragsschluss. Auch scheint die Homepage der Unternehmen für die jungen Leute, die eine Ausbildung im Einzelhandel anstreben, nur von unterdurchschnittlich ausgeprägter Bedeutung (5 %), noch schwächer ist die Nutzung der „neuen Medien“ wie Twitter, Facebook, Xing oder Ähnliches (0,2 %).

Zusammengefasst: Praktika, der persönliche Kontakt sowie die Agentur für Arbeit werden als zentrale Türöffner der jungen Leute genutzt. Soziale Netzwerke spielen in diesem Zusammenhang kaum eine Rolle, klassische Instrumente wie Initiativbewerbungen, Lehrstellenbörsen, Ausbildungsmessen etc. werden derzeit von den jungen Menschen so gut wie überhaupt nicht genutzt. Erstaunlich auch, dass die Homepage der Unternehmen lediglich von 5 % der Befragten genannt wurde. Hier scheint die Inanspruchnahme dieses Instruments deutlich schwächer ausgeprägt zu sein als bei der Gesamtheit aller Auszubildenden. Mit der konkreten Wahl ihres Ausbildungsbetriebs sind 71 % aller Befragten „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“. Eher „unzufrieden“ oder „völlig unzufrieden“ waren 15 % der jungen Menschen. Immerhin 41 % der Befragten haben bereits einmal darüber nachgedacht, die Ausbildung abzubrechen, 56 % verneinten an dieser Stelle, hierüber bereits einmal nachgedacht zu haben.



41 % dachten bereits über Ausbildungsabbruch nach

Die 222 jungen Menschen, die bereits einmal darüber nachgedacht haben, ihre Ausbildung im Einzelhandel abzubrechen, wurden zudem nach ihren diesbezüglichen Motiven befragt. 64 % der Befragten nannten hier an erster Stelle die ungünstigen Arbeitszeiten, immerhin 39 % waren das Betriebsklima sowie der Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „allgemein zu schlecht“. 40 % nannten die Arbeitsbedingungen defizitär – etwa weil Überstunden unvergütet abzuleisten seien, es zu laut oder zu schmutzig sei. Mit den auszuführenden Tätigkeiten waren 27 % der Befragten unzufrieden. Eine fehlende Unterstützung während der Ausbildung bzw. eine mangelhafte Ausbildungsqualität machten immerhin noch 32 % als zentrales Motiv aus, über den Ausbildungsabbruch nachgedacht zu haben. Dass die Ausbildung im Einzelhandel die Lehrlinge nach eigener Einschätzung unterfordert, spielte in 13 % der Fälle eine Rolle, dass die Ausbildung zu schwierig sei, wurde lediglich von 6 % angegeben.

Zwischenfazit: Zwar erstaunte zunächst der verhältnismäßig hohe Grad an Zufriedenheit mit der Wahl des eigenen Ausbildungsbetriebs (71 %); dies umso mehr, als zugleich über 41 % der Befragten angeben, bereits einmal über einen Ausbildungsabbruch nachgedacht zu haben. Da die Abbrecherquote im IHK-Bereich im langjährigen Durchschnitt jedoch „lediglich“ bei 13 % der Ausbildungsverträge liegt, dürfte der Schluss naheliegen, dass viele mit dem Gedanken des Abbruchs spielen, die meisten von ihnen jedoch „mit einer Faust in der Tasche“ weitermachen. Dennoch müssen dem Handel die Motive zu denken geben, die junge Leute zum Nachdenken über einen solchen Schritt veranlassen. Ansatzpunkte, hier zu deutlichen Verbesserungen zu gelangen, bestehen nach Auffassung der IHK vor allem bei den Arbeitszeiten, insbesondere aber auch beim Betriebsklima und den Umgangsformen sowie bei den Arbeitsbedingungen. Hier gilt es offenkundig, insbesondere die Arbeitszeiten einzuhalten, Schicht- und Wochenendarbeit frühzeitig anzukündigen, permanent die gegebenen Arbeitsbedingungen zu analysieren, den Stellenwert des Ausbildungspersonals zu erhöhen und durch individuell ausgestaltete Ausbildungspläne für klare und transparente Strukturen zu sorgen.

**Dipl.-Kfm. Helmut Bald
(Möbelhaus Heinrich Bald
GmbH & Co. KG, Siegen):**



„Dass flexible Arbeitszeiten, die ja zwangsweise bei 56 Stunden Öffnungszeit und 37,5 bis 40 Stunden Arbeitszeit anfallen, ein Vorteil für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sein können, ist jungen Menschen beim Eintritt in ein Auszubildendenverhältnis noch nicht bewusst. Dieses Argument sollten wir stärker in den Vordergrund rücken.“

Jeder Fünfte erhält betrieblichen Zusatzunterricht

Aus anderen Untersuchungen ist bekannt, dass jungen Leuten eine wirklich gute und qualitativ höchsten Standards genügende Erstausbildung wichtig ist. Die Relevanz der gelebten Ausbildungsqualität wurde immer wieder durch Untersuchungen nachgewiesen. Vor diesem Hintergrund fragten wir die Auszubildenden im Einzelhandel danach, welche Möglichkeiten ihnen ihre Ausbildungsbetriebe bereits heute bieten, um den Kenntniserwerb während der Lehre zu forcieren. Immerhin 43 % der Befragten gaben an, regelmäßig an betrieblichen Seminaren und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen bzw. durch Vorgesetzte umfassend unterwiesen zu werden. Schulungen von Lieferanten und Herstellern besuchten 26 %

der jungen Leute, Fachlehrgänge werden von 22 % in Anspruch genommen, und zusätzlichen betrieblichen Unterricht erhält jeder fünfte der Auszubildenden. Demgegenüber spielen Zusatzqualifikationen, die über die Ausbildung hinausgehen (wie z. B. der Erwerb von zusätzlichen Fremdsprachenkenntnissen oder spezifischen PC-Kursen), lediglich bei jedem 20. Ausbildungsverhältnis eine Rolle. Auslandspraktika werden im Handel fast überhaupt nicht genutzt. Hier gaben lediglich 12 von 536 Lehrlingen an, entsprechende Angebote erhalten zu haben (2 %).

Hier scheinen aus Sicht der IHK erhebliche Verbesserungspotenziale gegeben. Gerade wenn der betriebliche Umgang von den jungen Leuten in der Tendenz doch eher kritisch gesehen wird, sollten die Betriebe dies ernst nehmen und reagieren. Eine systematische Personalentwicklung mit regelmäßiger Fortbildung der Ausbilder und Fachkräfte, Modellen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, intelligenten Arbeitszeitmodellen und einer zeitgemäßen Führungskultur im Unternehmen kann dabei unterstützen. Die diesbezüglichen Chancen werden offenkundig aus Sicht der jungen Leute nicht hinreichend durch die Unternehmen angeboten.

Verbesserungspotenziale evident

Gefragt, wie die Auszubildenden das Betriebsklima in ihrem Ausbildungsbetrieb einschätzen, gaben 19 % der Befragten die Note „sehr gut“, 35 % votierten mit „gut“ und 23 % hielten das Klima für „befriedigend“. Die Note „ausreichend“ gaben 11 % der Befragten, mit „mangelhaft“ und „ungenügend“ votierten insgesamt 9 % der jungen Leute. Diese Ergebnisse wiederum erstaunen. Denn die Gesamtbeurteilung – nach Schulnoten – beläuft sich auf 2,6. Dies liegt deutlich über dem, was bei Beginn der Untersuchung erwartet wurde.

Hier wird auch ein gewisser Widerspruch in der Einschätzung der jungen Menschen deutlich: Während einerseits 41 % aller Befragten angaben, bereits einmal über einen Ausbildungsabbruch nachgedacht zu haben, halten andererseits fast 80 % der jungen Menschen das Betriebsklima in ihrem Unternehmen insgesamt für „sehr gut“, „gut“ oder „befriedigend“. Dies deutet an, dass die Masse der Auszubildenden in der Tendenz die Ausbildung grundsätzlich positiv beurteilt, während es auf der anderen Seite offenkundig einen harten und auch in quantitativer Hinsicht unübersehbaren Kern an jungen Leuten gibt, der unzufrieden mit der eigenen Ausbildungswahl erscheint. Hier muss der Handel daran arbeiten, seine Personalauswahl noch treffsicherer als bisher zu gestalten. Die Anzahl der Schulabgänger sinkt bis zum Ende des Jahrzehnts um knapp ein Viertel, der Wettbewerb um die jungen Leute wird sich also intensivieren. Daher muss es darum gehen, bei einer geringer werdenden Grundgesamtheit an möglichen Bewerberinnen und Bewerbern die Anzahl derjenigen, die punktgenau zu dem Unternehmen passen, deutlich zu erhöhen. Daneben sollte man dafür sorgen, dass diejenigen, die eher aus Verlegenheit den Beruf im Handel gewählt haben, hier doch noch ihren „Traumjob“ finden und sich angenommen und aufgehoben fühlen.

Anzahl regelmäßiger Mitarbeitergespräche steigerungsfähig

In diesem Zusammenhang ist auch von Interesse, dass immerhin 22 % aller Befragten angeben, dass ihre Vorgesetzten mit ihnen nicht regelmäßig Mitarbeitergespräche führen, die über ihren eigenen Leistungsstand und über ihre Entwick-

lungsmöglichkeiten Auskunft geben. Lediglich 28 % bejahten die entsprechende Frage. 25 % bejahten sie, wiesen jedoch zugleich darauf hin, dass zu wenig Personalentwicklungsgespräche mit ihnen geführt würden, und immerhin mehr als jeder fünfte Befragte gab an, diese Gespräch nur auf eigene Anfrage hin zu erhalten. Dies ist ein eher bedenklicher Befund, zugleich aber auch ein Ansatzpunkt, mit dem die Betriebe mit geringem Aufwand verhältnismäßig große Erträge erzielen dürften.

Fasst man bis hierher die Befragungsergebnisse zusammen, so ist offenkundig, dass die weichen Faktoren wie etwa das Betriebsklima oder der Umgang miteinander auch für die Auszubildenden im Handel eine ganz wesentliche Rolle spielen. Die jungen Leute möchten ernst genommen werden. Sie suchen sich ihre Betriebe danach aus, wo sie durch entsprechende Praktika gute Erfahrungen machen und sie messen zugleich ihren Wunschbetrieb auch daran, welchen Ruf der Betrieb hat.

Überwiegend wählen die Auszubildenden ihre Ausbildung im Handel, weil sie gerne mit Menschen zu tun haben, gerne beraten und gerne im Verkauf tätig sind. Ein erstaunlich großer Anteil scheint die Ausbildung im Handel jedoch auch zu wählen, weil man „ansonsten nichts gefunden hat“.

Erhebliche Spreizung in den Einschätzungen offensichtlich

Aus Sicht der jungen Leute bestehen Defizite bei den Arbeitsbedingungen und auch in der konkreten Ausbildungsdurchführung. Vor allem die Arbeitsbedingungen, das Betriebsklima und den Umgang mit den Mitarbeitern kritisiert ein „harter Kern“ der jungen Leute, zum Teil auch sehr deutlich. Die Möglichkeiten, die Betriebe den jungen Leuten zur Erweiterung ihrer fachlichen Kenntnisse anbieten, scheinen deutlich steigerungsfähig zu sein. Dasselbe gilt für die Zahl der geführten Mitarbeitergespräche. Andererseits wird das Betriebsklima insgesamt als verhältnismäßig gut beschrieben. Dies deutet an, dass es eine deutliche Segmentierung innerhalb der Auszubildenden gibt. Gefühlt scheinen vier Fünftel der Auszubildenden insgesamt mit ihrer Wahl zufrieden zu sein, bei dem die Unternehmen kritisierenden Fünftel sind offenkundig jedoch die Kritikpunkte derart heftig, dass diese Personen nur mit äußersten Schwierigkeiten dauerhaft an die Unternehmen im Handel zu binden sein werden.

Heinjochen Fuchs (Brillen-Fuchs Optik-Foto GmbH, Siegen):

„Im Facheinzelhandel und Augenoptikerhandwerk gibt es mehr zu tun als Regale einzuräumen. Viele unserer Schülerpraktikanten gewinnen erst durch das Mitarbeiten einen wirklichen Einblick in unsere Arbeit.“



Bausteine eines regionalen Handlungskonzepts

Nachstehend haben wir aus den Befragungsbefunden 11 Handlungsfelder skizziert, in denen nach unserer Einschätzung zusätzliche Aktivitäten entfaltet werden könnten und sollten. Hierbei ist klar: „Stemmen“ kann diese Aufgaben nicht eine Institution allein. Vielmehr sind zahlreiche Stellen aufgerufen, gemeinsam mit den Unternehmen des Handels an der erforderlichen Professionalisierung der Personal- und Ausbildungsstrategie mitzuwirken.

1. Durchgehende Professionalisierung der Personalarbeit wichtig

Der heimische Handel ist gut beraten, sich um eine grundlegende Verbesserung seiner eigenen Personalentwicklung zu bemühen. Das strategische Ziel darf sich dabei nicht allein in einer regionalen Imagekampagne erschöpfen. Vielmehr geht es darum, die Ausbildung als Element einer umfassend verstandenen betrieblichen Personalentwicklung zu begreifen, wirkliche Ausbildungsqualität zu leben und das eigenverantwortliche Handeln junger Menschen sowie die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung in den Mittelpunkt der betrieblichen Ausbildungsarbeit zu stellen. Die Unternehmen stehen dabei vor der Aufgabe, eine mitarbeiterorientierte Führungskultur zu entwickeln, regelmäßig individuelle Entwicklungsgespräche zu führen, Familientage und Betriebsbegehungen durchzuführen, Praktika und Schulkooperationen verstärkt anzubieten und die innerbetrieblich gelebten Werte auch nach außen angemessen darzustellen.

Arbeitgeber (und damit auch Ausbildungsbetriebe) sind immer dann attraktiv, wenn die Mitarbeiter Vertrauen in ihr Unternehmen, in ihre Vorgesetzten und Kollegen haben. Die meisten Beschäftigten wollen stolz sein auf das, was sie tun und auf ihr Unternehmen. Und die Freude an der Zusammenarbeit im Team ist ein wichtiger Motivationsgeber. Diese Faktoren sind gegeben, wenn es Unternehmen gelingt, Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und Auszubildenden auszudrücken, ihnen Loyalität entgegenzubringen und identitätsstiftend zu wirken. Jugendliche wünschen sich ein Unternehmen, das ihnen Chancen bietet, auch wenn sie vielleicht nicht die optimalen Voraussetzungen mitbringen. Gerade die Jugendlichen, die den Handel nicht unbedingt als erste Wahl für die Ausbildung sehen, gilt es mit frühzeitiger Information über die Ausbildung und darüber hinaus zu überzeugen.

Instrumente

- Geschäftsstrategie regelmäßig aktualisieren und Personalentwicklung darauf abstimmen
- Strukturierte Mitarbeiterjahresgespräche führen, auch mit Auszubildenden
- Ausbildungsberatung der IHK in Anspruch nehmen
- Praktika und Schulkooperationen anbieten
- Arbeitszeit und freie Tage verbindlich planen
- Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern und Auszubildenden regelmäßig deutlich machen

2. Zwischenbetriebliche Ausbildungskooperationen intensivieren

Es sollte dringend geprüft werden, ob qualitative Verbesserungen nicht auch durch eine Intensivierung zwischenbetrieblicher Ausbildungsangebote herbeigeführt werden können. Solche Angebote sind dann sinnvoll, wenn die einzelbetrieblichen Anstrengungen nicht hinreichend sind, um die erforderliche Attraktivität der Ausbildung sicherzustellen. Kooperationen finden bisher nur zwischen den einzelnen Filialen von Handelskonzernen, Filialisten oder Franchiseunternehmen statt. Dabei werden meist zentral bzw. überregional Seminare und sonstige Schulungen für Auszubildende durchgeführt. Projektwochen, in denen z. B. die Auszubildenden aus verschiedenen Betriebsstätten eine Filiale eigenverantwortlich führen, ergänzen zuweilen das Angebot. Auch werden gelegentlich die Auszubildenden innerhalb der Filialen getauscht. Dies macht insbesondere dann Sinn, wenn sich die Filialen in Struktur und Sortiment unterscheiden. Alle diesbezüglichen Initiativen, diese Form der Zusammenarbeit zu intensivieren, sind zu unterstützen.

Demgegenüber erscheinen jedoch Ausbildungskooperationen zwischen Betrieben, die im harten Wettbewerb zueinander stehen oder sich im Sortiment stark unterscheiden, tendenziell eher problematisch. Empfehlenswert wäre jedoch der Austausch von Auszubildenden zwischen kleinen Einzelbetrieben und größeren Einheiten, um beispielsweise unterschiedliche Verkaufsformen und Warenwirtschaftssysteme zu vermitteln. Ferner ist die Durchführung gemeinsamer Prüfungsvorbereitungskurse durch neutrale Träger denkbar.

Instrumente

- Überregionale Angebote, z. B. von Verbänden, Lieferanten, Netzwerken nutzen
- Seminare mit übergreifenden Themen wie Kommunikation, Knigge, Verkaufsstrategien für Auszubildende anbieten, ggfs. bei externen Anbietern buchen
- Bei Ausbildungsschwierigkeiten Nachhilfe anbieten: z. B. ausbildungsbegleitende Hilfen der Agentur für Arbeit oder andere Angebote

3. Mehr Werbung für die Handelsberufe erforderlich

Die Ausbildung im Handel ist besser als ihr Ruf. Dies belegen die Befragungsergebnisse eindeutig. Daher gilt es, deren unbestreitbare Stärken und Vorteile in der Öffentlichkeit transparenter zu machen. Eine gute Möglichkeit dazu bieten die Berufsmessen, die in unserer Region von interessierten Jugendlichen und ihren Eltern sowohl in Siegen als auch in Olpe als Informationsquelle sehr rege genutzt werden. Der Handel, und hier insbesondere der Einzelhandel, ist gut beraten, die Chancen solcher Messen zur Nachwuchssicherung beherzter wahrzunehmen. Hier finden oft wichtige Erstkontakte statt. Die IHK und der Einzelhandelsverband sind hierbei gerne behilflich. Von besonderer Bedeutung sind dabei interessante, ansprechende Stände sowie der Einsatz von Ausbildern und Auszubildenden als Ansprechpartner.

Eine kürzlich durchgeführte Umfrage unter Schülern hat ergeben, dass die Internetseiten der Ausbildungsbetriebe die am intensivsten genutzten Informationsquellen bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz darstellen. Daher sind die Betriebe gut beraten, in ihrem Internetauftritt dem Thema „Ausbildung und Karriere“ ein eigenes Kapitel zu widmen und es jugendgerecht sowie aktuell zu gestalten.

Instrumente

- Internetauftritt einrichten oder überarbeiten, das Thema „Ausbildung“ aufnehmen
- Ausbildungsmöglichkeiten im Ladengeschäft publik machen
- Berufsmessen nutzen, um erste Informationen zu streuen

4. Bereits vor der Ausbildung aktiv werden

In der zunehmenden Konkurrenz mit dem Onlinehandel ist gut ausgebildetes und freundliches Fachpersonal mit entsprechender Beratungskompetenz der Schlüssel zum unternehmerischen Überleben. Mit angelernten Aushilfskräften allein wird dieser Wettbewerb nicht zu bestehen sein. Eine fundierte betriebliche Erstausbildung wiederum beginnt nicht mit dem ersten Tag der Lehre. Vielmehr müssen die Unternehmen bereits im Vorfeld der Ausbildung aktiv werden, um Schülerinnen und Schüler rechtzeitig vor dem Ende ihrer Schulzeit auf sich aufmerksam zu machen. Dies gilt auch und gerade für den regionalen Handel. Neben den „klassischen“ Messen sind hier vielfältige Instrumente in der Region verfügbar. Der Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit kann noch stärker in Anspruch genommen werden. Durch enge Kontakte zu allgemeinbildenden Schulen können junge Menschen sehr authentisch für die Chancen der Handelsberufe begeistert werden. Die Unternehmen des Handels sind zugleich eingeladen, in den Arbeitskreisen Schule und Wirtschaft stärker mitzuwirken und sich in die vielfältigen Initiativen zur Berufswahlvorbereitung (Haus der Berufsvorbereitung und zahlreiche andere Projekte) noch stärker einzubringen.

Instrumente

- Strukturierte Praktika anbieten
- Kooperationen mit Schulen nutzen
- Initiativen zur Berufsorientierung unterstützen

5. Praktika noch stärker nutzen als bisher schon

Praktika spielen sowohl für Betriebe als auch für die Schulabsolventen eine wichtige Rolle bei der Besetzung von Lehrstellen, seien es nun die traditionellen 2- bis 3-wöchigen Schulpraktika der 9. und 10. Klassen, freiwillige selbst organisierte Praktika in den Ferien oder auch die eintägigen Schnupperpraktika, die im Rahmen des Neuen Übergangssystems (NÜS) in Nordrhein-Westfalen für die 8. Klassen geplant sind. In jedem Fall sollte das Praktikum informativ und interessant gestaltet werden sowie die gesamte Bandbreite eines Berufes im Handel transparent machen. Dazu ist es notwendig, das Praktikum zu planen und zu strukturieren. Dies bedeutet einen nicht zu unterschätzenden Aufwand, ein Aufwand allerdings, der sich lohnt. Wer sich um Praktikanten müht, zeigt, wie wichtig ihm die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in spe sind. Es lohnt sich, hier planvoll vorzugehen, denn auch der Umgang mit Praktikanten spricht sich herum: Dies kann zum Image sowohl bei zukünftigen Auszubildenden wie auch bei Kunden beitragen.

Instrumente

- Checkliste „Schülerpraktika gestalten“ einsetzen (www.ihk-siegen.de)

6. Zusatzqualifikationen und Auslandsaufenthalte intensiver nutzen

Zusatzqualifikationen, die nicht in der Ausbildungsordnung eines Berufsbildes vorgeschrieben sind, schaffen Alleinstellungsmerkmale. Sie machen die eigene Ausbildung und den jeweiligen Beruf in erheblichem Ausmaß attraktiver. Die Unternehmen des Handels nutzen dieses Instrument sehr verhalten. Gerade wenn das zentrale Element der Zukunftsstrategie der Handelsunternehmen verstärkte Bemühungen in der Aus- und Weiterbildung sind, sollten hier zusätzliche Akzente gesetzt werden. Mit vergleichsweise geringem Aufwand können hier große Erträge erzielt werden. Dasselbe gilt für Auslandsaufenthalte. Diejenigen Unternehmen, die auf diese Weise in ihren Nachwuchs investieren, können ihr Image als Ausbildungsbetrieb deutlich aufwerten und zugleich ihre leistungsstarken Auszubildenden motivieren. Auslandsaufenthalte fördern die Sprachkenntnisse sowie die interkulturellen Kompetenzen ihrer künftigen Fachkräfte. Zwar ist ein unmittelbarer Nutzen für den Umgang mit den Kunden vor Ort nicht unbedingt vorhanden, doch wirken sich Auslandspraktika erwiesenermaßen positiv auf die Entwicklung von Selbstbewusstsein und Persönlichkeit der jungen Menschen aus. Dies hilft nicht nur den jungen Menschen, es nutzt vor allem auch den Arbeitgebern, die zudem von den Ideen und Konzepten ihrer „Kollegen“ aus dem Ausland profitieren können.

Die IHK unterstützt die Unternehmen in diesem Feld seit einigen Jahren über ihre Mobilitätsberatung. Auf diesem Wege gelangen rund 70 junge Auszubildende zu Auslandsaufenthalten; und dies Jahr für Jahr. Handelsunternehmen haben diese Dienstleistung bisher so gut wie überhaupt nicht in Anspruch genommen. Dies sollte sich ändern.

Instrumente

- Mobilitätsberatung der IHK nutzen
- Zusatzqualifikationen anbieten
- Themen wie Kundenservice, Kommunikation, Präsentation, Projektmanagement, Teamarbeit etc. aufgreifen

7. Die eigenen Ausbilder umfassend schulen

Eines hat die Azubi-Befragung verdeutlicht: Personalentwicklungsgespräche werden im Handel noch zu selten geführt. Gewiss, vielfach lässt die Arbeitsverdichtung wenig Zeit für solche Gespräche. Und auch die Jugendlichen stellen heutzutage vollkommen andere Anforderungen an die Ausbilder als dies in früheren Jahrzehnten der Fall war. Auch gibt es immer mehr Jugendliche mit deutlichen Lernschwierigkeiten. Aus all dem ergibt sich jedoch das Erfordernis, die eigenen Ausbilder noch besser auf ihre Aufgabe vorzubereiten und sie noch intensiver in ihrer wichtigen Arbeit zu unterstützen. Auch in diesem Feld bieten sich in der Region den Handelsunternehmen vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten – vom klassischen Tagesseminar über personalbezogene Lehrgänge bis hin zum neuartigen Zertifizierungsverfahren für betriebliche Ausbilder, der IHK-

**Peter Enders
(Maiworm Mode KG, Olpe):**

„Durch das Angebot von Zusatzqualifikationen, zum Beispiel der Azubi-Akademie der KATAG AG, bauen wir uns als Mittelständler ein Image auf, das mit dem Ausbildungsengagement der Konzerne und Filialisten mithalten kann. Die regelmäßigen Seminare motivieren die Auszubildenden. Die dort behandelten Themen sind im Betrieb nur sehr schwer rüberzubringen.“



Ausbilder-Akademie. Die Unternehmen sind eingeladen, die diesbezüglichen Möglichkeiten intensiv zu nutzen.

Instrumente

- Seminare der IHK-Ausbilder-Akademie nutzen (www.ihk-ausbilder-akademie.com)

8. Besonders leistungsfähige junge Leute motivieren

Die Ausbildung im Handel muss gerade für leistungsfähige junge Schulabsolventen eine Alternative werden, die noch stärker geprüft und in Anspruch genommen wird. Bisher bieten nahezu ausschließlich die großen Filialisten betriebliche Ausbildungsgänge an, die eng mit geregelten Fortbildungsabschlüssen (etwa Handelsassistent oder Handelsfachwirt) bzw. mit universitären Studiengängen verzahnt sind (duale Studiengänge). Gelänge es, solche integrierten Aus- und Fortbildungsgänge im gesamten Handel zu implementieren und sie stärker im Bewusstsein junger Menschen zu verankern, würde dies mittel- und langfristig die Professionalisierung der Personalentwicklung in der Branche eindeutig beflügeln.

Junge Leute wählen ihren Ausbildungsberuf nach dem Status, den er ihnen verschafft, und dem Image, das der Beruf und das Unternehmen vermitteln, das hat eine Umfrage der IHK Siegen bei Schülern ergeben. Auch die Eltern sind je nach Status und Image geneigt, zu- oder abzuraten. Dabei herrschen oft noch veraltete Bilder vor, die es zu aktualisieren gilt. Wenn es nicht gelingt, die Handelsberufe als attraktive Berufe darzustellen, die aufstiegswilligen und leistungsfähigen jungen Leuten hervorragende Chancen bieten, wird der Versuch scheitern, diese Jugendlichen zu gewinnen. Dazu muss die Information zu den Perspektiven frühzeitig an die richtige Stelle gelangen. Ein weiteres Argument, vielfältige Informationskanäle zu nutzen.

Es geht nicht allein darum, in 5 oder 10 Jahren überhaupt noch Auszubildende zu bekommen. Vor allem geht es darum, die eigene Attraktivität so auszubauen, dass die Branche von jungen Menschen mit Fachhochschul- oder Hochschulreife stärker als Alternative wahrgenommen wird.

Instrumente

- Anrechenbarkeit der Ausbildung zum Verkäufer auf den Beruf „Kaufmann im Einzelhandel“ nutzen
- Möglichkeiten zum Dualen Studium berücksichtigen
- Qualifizierungen und Fortbildungsprüfungen anbieten
- Verdeutlichen, dass Verkaufen mit sozialer Kompetenz zu tun hat
- Ausbildungsmarketing betreiben

9. Mehr in das eigene Personal investieren

Der Handel wird sich insgesamt darauf einstellen müssen, dass im zunehmenden Wettbewerb um die leistungsfähigsten „Köpfe“ die zu erwartende Knappheit des Personals den Preis der Arbeit nach oben treibt. Dies entspricht marktwirtschaftlichen Grundsätzen. Je begehrt das Gut, desto höher der Preis. Gerade wenn die zentrale „Waffe“ im Wettbewerb etwa mit dem Onlinehandel gut ausgebildetes Personal mit hoher Beratungskompetenz ist, muss in dieses Personal noch mehr

investiert werden als bisher. Dies beginnt bei tariflichen Ausbildungsvergütungen und reicht über angemessene Leistungsentgelte nach absolvierter Ausbildung bis hin zu verstärkten Investitionen in die Fortbildung des eigenen Personals.

Instrumente

- Verdienstmöglichkeiten im Handel verdeutlichen
- Strukturiertes Weiterbildungskonzept entwickeln und kommunizieren

10. Zusammenarbeit mit Berufskollegs intensivieren

Die Zusammenarbeit zwischen den Handelsunternehmen und den Berufskollegs in der Region sollte auf allen möglichen Ebenen verstärkt werden. Viel ist hier in den vergangenen Jahrzehnten getan worden, noch mehr wäre wünschenswert. Gerade die enge Abstimmung der beiden Lernorte im dualen System kann maßgeblich dazu beitragen, eine qualitativ hochwertige betriebliche Erstausbildung zu befördern. Alle diesbezüglichen Chancen sollten beherzt ergriffen werden.

Instrumente

- Kontakt zum Berufskolleg suchen

11. Beratungskompetenz ausbauen

Die IHK wird ihre Besuchs- und Beratungsfrequenz über ihre Ausbildungsberater in den Handelsunternehmen in den kommenden Jahren schrittweise verstärken. Sie wird zugleich darauf hinwirken, hervorragende Ausbildungsleistungen einzelner Unternehmen im IHK-Bezirk öffentlich noch stärker als bisher herauszuheben. Insgesamt muss alles getan werden, um auch in der Öffentlichkeit am Image der im Handel ausgeübten beruflichen Tätigkeiten zu arbeiten. Hier bestehen zweifellos Defizite, die beseitigt werden müssen.

Instrumente

- Ausbildungsberatung der IHK in Anspruch nehmen
- Marketing für Handelsberufe betreiben

In der Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer Siegen erschienen bisher:

Heft 1	Die Industrie - Branchen, Adressen, Größe, Produkte	1977	Heft 54	Die Machbarkeitsstudie der A 4 - Plädoyer für einen Weiterbau	5/2000
Heft 2	Stellungnahme zum Entwurf des Landesentwicklungsplanes I/II „Raum- und Siedlungsstruktur“	2/78	Heft 55	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2000	9/2000
Heft 3	Leitlinien für die Arbeit der Kammer 1978-1982	4/78	Heft 56	Öffentliche Finanzierungshilfen für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen im Jahr 2001	12/2000
Heft 4	Ausbildung der Ausbilder	4/78	Heft 57	Kommunale Standortkosten im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	1/2001
Heft 5	Stimmen für die A 4	7/79	Heft 58	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2001	1/2001
Heft 6	Wirtschaft braucht A 4	9/79	Heft 59	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2001	9/2001
Heft 7	Die Berufsbildung im Wirtschaftsraum Siegen-Olpe-Wittgenstein	10/79	Heft 60	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2002	1/2002
Heft 8	Untersuchungen zum Existenzgründungsverhalten	4/80	Heft 61	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2002 für den IHK-Bezirk Siegen	3/2002
Heft 9	Perspektiven der Bevölkerungsentwicklung	5/80	Heft 62	Einzelhandelsatlas: Verzeichnis aller großflächigen Einzelhandelsbetriebe im IHK-Bezirk Siegen	9/2002
Heft 10	Ausbildungsberufe mit Zukunft	5/80	Heft 63	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2002	9/2002
Heft 11	Fachkräfte für die Wirtschaft	9/80	Heft 64	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2003	2/2003
Heft 12	Was und Wo? Eine Lehrstellenübersicht der IHK Siegen	3/81	Heft 65	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2003	9/2003
Heft 13	Das Einnahme- und Ausgabeverhalten der Städte und Gemeinden im Bezirk der IHK Siegen	9/82	Heft 66	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2004	2/2004
Heft 14	Wirtschaftskundliche Materialien über die Region Siegen-Olpe-Wittgenstein; Arbeitshilfen für den Unterricht der Fächer Wirtschaftslehre und Erdkunde	12/82	Heft 67	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2004 für den IHK-Bezirk Siegen	6/2004
Heft 15	Wanderungsmotivbefragung im Kreis Olpe 1981	12/82	Heft 68	Empirische Untersuchung zum IHK-Serviceangebot „Starthilfe“	7/2004
Heft 16	Leitlinien für die Arbeit der Kammer 1983 bis 1987	4/83	Heft 69	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2004	9/2004
Heft 17	Das Arbeitsplatzangebot in Betrieben unterschiedlicher Beschäftigtengrößenklassen	5/84	Heft 70	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2005	1/2005
Heft 18	Unternehmensberatung: Beratungsdichte und Beratungserwartungen der gewerblichen Wirtschaft im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	6/84	Heft 71	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2005	9/2005
Heft 19	Die Benachteiligung der eisenschaffenden Industrie durch die Tarifgestaltung der Deutschen Bundesbahn	10/84	Heft 72	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2006	2/2006
Heft 20	Ausbildung der Ausbilder: Begleittext für das Seminar zur Vorbereitung auf die Ausbilderprüfung	11/85	Heft 73	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2006 für den IHK-Bezirk Siegen	8/2006
Heft 21	Existenzgründungsservice	5/86	Heft 74	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2006	9/2006
Heft 22	Neue Ausbildung in der Metallindustrie - Das Angebot der Berufsbildungszentren an alle Ausbildungsbetriebe	6/87	Heft 75	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2007	1/2007
Heft 23	Arbeitshilfe bei der Auslands geschäftsabwicklung	7/87	Heft 76	Was hält die regionale Wirtschaft von den Absolventen der allgemein bildenden Schulen?	7/2007
Heft 24	Auf dem Wege von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft	9/87	Heft 77	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2007	9/2007
Heft 25	Forschung - Entwicklung - Beratung Wissens- und Forschungspotential zur wirtschaftlichen Verwendung	5/88	Heft 78	Breitbandversorgung im Bezirk der IHK Siegen	1/2008
Heft 26	Handelsatlas: Großflächige Einzelhandelsbetriebe ab 800 qm Verkaufsfläche im Kammerbezirk Siegen	3/89	Heft 79	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2008	2/2008
Heft 27	Info-Stelle Weiterbildung - Baustein einer dynamischen Qualifizierungslandschaft	6/90	Heft 80	Verkehrswege und Gewerbeflächen - Motoren der Beschäftigtenentwicklung (Neuaufgabe)	4/2008
Heft 28	Standortanforderungen der Unternehmen im Bezirk der IHK Siegen	8/90	Heft 81	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2008	9/2008
Heft 29	Mikroelektronik-Atlas	12/90	Heft 82	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2008	12/2008
Heft 30	Geschichte verstehen - Zukunft gestalten - Eine Region im Aufbruch	7/93	Heft 83	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2009	2/2009
Heft 31	Wirtschaft im Dreiländereck	11/93	Heft 84	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2009	9/2009
Heft 32	Wirtschaftsstandort Deutschland in der Krise?	1/94	Heft 85	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2010	2/2010
Heft 33	Finanzlage der Kommunen im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	1/94	Heft 86	Unternehmenssicherung im Bezirk der IHK Siegen - Notfallplanung und Nachfolgemangement	4/2010
Heft 34	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1994	2/94	Heft 87	Einzelhandelsatlas - Verzeichnis aller großflächigen Einzelhandelsbetriebe im IHK-Bezirk Siegen	4/2010
Heft 35	Statutarisches Recht der Industrie- und Handelskammer Siegen	5/94	Heft 88	Standortzufriedenheit in den Kommunen des IHK-Bezirks Siegen	6/2010
Heft 36	Die Kraftfahrzeugzulieferindustrie im Bezirk der IHK Siegen	5/94	Heft 89	Was hält die regionale Wirtschaft von Absolventen allgemein bildender Schulen?	8/2010
Heft 37	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1994	9/94	Heft 90	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2010	9/2010
Heft 38	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1995	2/95	Heft 91	Agentur-Kompass Siegen-Wittgenstein/Olpe	11/2010
Heft 39	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1995	9/95	Heft 92	Dokumentation eines schulreformpolitischen Fachgesprächs	11/2010
Heft 40	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1996	2/96	Heft 93	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2010	12/2010
Heft 41	Handelsatlas mit Verzeichnis der großflächigen Einzelhandelsbetriebe	3/96	Heft 94	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2011	2/2011
Heft 42	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1996	9/96	Heft 95	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2011	9/2011
Heft 43	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1997	2/97	Heft 96	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2012	2/2012
Heft 44	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1997	10/97	Heft 97	Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit heimischer Unternehmen	3/2012
Heft 45	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1998	2/98	Heft 98	Werkzeugkasten „Fachkräftesicherung“	6/2012
Heft 46	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1998	9/98	Heft 99	Gewerblicher Mietpreisspiegel 2012 - 2014	7/2012
Heft 47	Beschäftigung und Arbeitsmarkt im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	10/98	Heft 100	Gastgewerbliche Ausbildung vor strukturellen Herausforderungen	8/2012
Heft 48	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1999	2/99	Heft 101	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2012	10/2012
Heft 49	Verkehrswege und Gewerbeflächen - Motoren der Beschäftigung	3/99	Heft 102	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2013	2/2013
Heft 50	Beschäftigungswunder Dienstleistungen!?	7/99	Heft 103	Was erwarten junge Schulabsolventen von ihren zukünftigen Ausbildungsunternehmen?	2/2013
Heft 51	Entwicklung und Struktur außenwirtschaftlicher Aktivitäten im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	8/99	Heft 104	Agentur-Kompass Siegen-Wittgenstein/Olpe	4/2013
Heft 52	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1999	10/99	Heft 105	Der heimische Handel im demografischen Wandel	7/2013
Heft 53	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2000	2/2000			

